



UNIVERSIDADE DA CORUÑA
DEPARTAMENTO DE MEDICINA



Instituto Nacional de Educación Física de Galicia

PROGRAMA DE DOUTORAMENTO:
"EDUCACION FISICA, DEPORTE E EDUCACION PARA A SAUDE"
BIENIO 1997/99

TESIS DOCTORAL

ESTUDIO DE LA ORGANIZACION DE LOS
CLUBES DEPORTIVOS EN GALICIA:
UN ANALISIS EMPIRICO.

Para optar al título de:
Doctor en Educación Física

Presentada por:
VICENTE GAMBAU I PINASA

Directores:
Dr. Benjamín González Rodríguez
Dr. Manuel García Ferrando

A Coruña, 2002



UNIVERSIDADE DA CORUÑA
DEPARTAMENTO DE MEDICINA



Instituto Nacional de Educación Física de Galicia

PROGRAMA DE DOUTORAMENTO:
“EDUCACIÓN FÍSICA, DEPORTE E EDUCACIÓN PARÁ A SAÚDE”
BIENIO 1997/99

TESIS DOCTORAL

**ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS
CLUBES DEPORTIVOS EN GALICIA:
UN ANÁLISIS EMPÍRICO.**

Para optar al título de :
Doctor en Educación Física

Presentada por:
VICENTE GAMBAU I PINASA

Directores :
Dr. Benjamín González Rodríguez
Dr. Manuel García Ferrando

A Coruña, 2002

La presente investigación aspira a ofrecer una visión contemporánea de las relaciones de los ciudadanos con los clubes deportivos con el máximo rigor científico y metodológico posible, y ha recibido la ayuda del Consejo Superior de Deportes del proyecto 07/UNI21/99.



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

FACULTADE DE SOCIOLOXÍA

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOXÍA
E CIENCIA POLÍTICA E DA ADMINISTRACIÓN

Campus de Elviña
15071 A CORUÑA
Teléfono 981 167 000
Fax 981 167 103
e-mail: socio@udc.es

A Coruña, 13 de Febrero de 2002

INEF Galicia/Universidade da Coruña
Avda. Ernesto Ché Guevara 121
Bastiagueiro-Oleiros
A Coruña

D. Benjamín González Rodríguez, Catedrático de Sociología de la Facultad de Sociología de la Universidad de A Coruña, como co-director de la tesis **Estudio de la organización de los clubes deportivos en Galicia: un análisis empírico**, autoriza la presentación de la misma al Depto. de Medicina de la Universidad de A Coruña.

Fdo. Benjamín González Rodríguez
Catedrático de Sociología



Prof. Dr. D. Manuel García Ferrando
Catedrático de Sociología

Departamento de Sociología
Fac. de Economía
Universidad de Valencia
Avd. de los Naranjos, s/n Edificio Dptal. Oriental
46022 - VALENCIA
Tel.: 96-3828454 ext.8442 Fax: 96-3828450
Manuel.Garcia-Ferrando@uv.es

INEF Galicia /Universidade da Coruña
Avda. Ernesto Ché Guevara 121
Bastiaqueiro -Oleiros
A Coruña

D. Manuel García Ferrando, Doctor Ingeniero Agrónomo, catedrático de Sociología de la Universidad de Valencia, autoriza la presentación del trabajo de investigación en el departamento de Medicina de la Universidad de A Coruña, el cual lleva por título **Estudio de la organización de los clubes deportivos en Galicia: un análisis empírico**. Este trabajo se ha realizado conjuntamente bajo mi dirección y la del Profesor D. Benjamín González, catedrático de Sociología de la Universidad de A Coruña.

Valencia, 11 de Febrero de 2002

ÍNDICE

ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS CLUBES DEPORTIVOS EN GALICIA: UN ANÁLISIS EMPÍRICO.

□ Índice	II
Índice de Tablas	VII
Índice de Gráficos	VIII
Índice de Cuadros	IX
□ Agradecimientos	XI

Introducción. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS

Justificación	2
Objetivos	3
Estructura	5

Parte primera. EL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO

1. EL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO COMO FENÓMENO ORGANIZATIVO	
1.1. Introducción.	10
1.2. Notas sobre el concepto de Asociación Deportiva	11
2. LAS TRANSFORMACIONES DEL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO	
2.1. La evolución del asociacionismo deportivo a lo largo del tiempo.	14
2.2. Las dimensiones del cambio en el fenómeno asociativo del deporte	15
2.3. El cambio en la esencia del asociacionismo deportivo	20
3. LA SITUACIÓN DEL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO EN ESPAÑA	
3.1. El marco asociativo del deporte español.	23
3.2. El asociacionismo deportivo en las Comunidades Autónomas	27

4. EL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO EN GALICIA	
4.1. Introducción	30
4.2. Las entidades deportivas en la Ley 11/1997, de 22 de Agosto, General del Deporte de Galicia	33
4.3. El intervencionismo de las administraciones públicas	35
4.4. Clasificación de las asociaciones deportivas	40
4.5. Las bases de datos sobre clubes deportivos.	41

Parte segunda.

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LOS CLUBES DEPORTIVOS

5. CARACTERÍSTICAS CONSTITUTIVAS DE LOS CLUBES DEPORTIVOS	
5.1. Introducción	48
5.2. Características estructurales de los clubes deportivos	48
1.- Orientación hacia los intereses de los miembros	50
2.- Independencia de terceras partes	50
3.- Toma de decisiones democráticas	53
4.- Afiliación voluntaria.	54
5.- Trabajo voluntario	55
 6. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE LOS CLUBES DEPORTIVOS	
6.1. Introducción	57
6.2. La organización de las entidades deportivas	61
a.- Misiones y valores socioculturales	62
b.- Gobierno de las asociaciones	63
c.- Mecanismos de gestión	64
d.- Gestión de los servicios deportivos	66
e.- Gestión de los recursos económicos y financieros	67
f.- Gestión del personal	68
g.- Comunicación y transparencia	69
6.3. La eficacia de las entidades deportivas	70
a.- Impacto en la sociedad	70
b- Resultados	71

Parte tercera. ELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

7. LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	74
7.1. La depuración de los registros	75
7.1.1. Procedimiento para determinar el número de clubes deportivos existentes	77
7.1.2. Análisis de los registros oficiales de los clubes deportivos gallegos	79
7.1.3. Datos obtenidos.	80
7.1.4. Conclusiones de la depuración	84
7.2. Diseño de la muestra	85
7.3. Cálculo del tamaño de la muestra	86
7.4. La elaboración y verificación del cuestionario	88
7.5. La selección y entrenamiento de los entrevistadores	88
7.6. Planificación del trabajo de campo	89
7.7. Entrevista a los presidentes de los clubes	89
7.8. Codificación del cuestionario	90
7.9. Plan de análisis	90
8. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS	
8.1. La teoría de los conjuntos borrosos	91
8.1.1. La teoría de conjuntos borrosos	91
8.1.2. Conjunto de calidad	92
8.1.3. Pertenencia al conjunto de calidad organizativa	93
8.1.4. Índice de calidad	94
8.2. Las dimensiones de la calidad organizativa	94
8.3. Extensión al conjunto	100
8.3.1. Variables dicotómicas	100
8.3.2. Conversión de otras variables no dicotómicas	100
8.3.3. Aplicación a las dimensiones de la calidad organizativa	101
8.4. La estructura del cuestionario	103
8.5. Ejemplo de cálculo	108

Parte cuarta. LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO SOBRE CLUBES DEPORTIVOS
--

9. RESULTADOS DEL CUESTIONARIO A LOS DIRIGENTES DE LOS CLUBES DEPORTIVOS	
9.1. Introducción	116
9.2. Análisis de frecuencias del cuestionario	117
9.2.1. Dimensión 01: La presencia en la comunidad	118
9.2.2. Dimensión 02: La demanda: personas vinculadas al club	126
9.2.3. Dimensión 03: Oferta deportiva de la entidad	132
9.2.4. Dimensión 04: Comunicación	142
9.2.5. Dimensión 05: Responsabilidad jurídica y fiscal	146
9.2.6. Dimensión 06: Recursos económicos	148
9.2.7. Dimensión 07: Autonomía	154
9.2.8. Dimensión 08: Infraestructuras	156
9.2.9. Dimensión 09: Perfil de los recursos humanos	161
9.2.10. Dimensión 10: Cultura del club	170
9.3. Otras cuestiones cualitativas	176
9.3.1. 1ª Cuestión: Las cuotas de adhesión al club	176
9.3.2. 2ª Cuestión: La solicitud de Ayudas	178
9.3.3. 3ª Cuestión: La valoración de las Ayudas	179
9.3.4. 4ª Cuestión: Las claves del éxito	182
9.3.5. 5ª Cuestión: Los problemas que afectan al club	187
10. LA VALORACIÓN DE LA CALIDAD ORGANIZATIVA DE LOS CLUBES DEPORTIVOS	
10.1. Dimensión 01: La presencia en la comunidad	190
10.2. Dimensión 02: La demanda: personas vinculadas al club	192
10.3. Dimensión 03: Oferta deportiva de la entidad	194
10.4. Dimensión 04: Comunicación	195
10.5. Dimensión 05: Responsabilidad jurídica y fiscal	196
10.6. Dimensión 06: Recursos económicos	197
10.7. Dimensión 07: Autonomía	198
10.8. Dimensión 08: Infraestructuras	199

10.9.	Dimensión 09: Perfil de los recursos humanos	200
10.10.	Dimensión 10: Cultura del club	202
10.11.	Datos globales de la calidad organizativa	203
11.	LA APLICACIÓN DE LOS ÍNDICES DE CALIDAD ORGANIZATIVA DE LOS CLUBES DEPORTIVOS	
	Introducción a la aplicación	207
11.1.	Calidad organizativa según la provincia	208
11.2.	Calidad organizativa según el tamaño del municipio	209
11.3.	Calidad organizativa según la ubicación del municipio	210
11.4.	Calidad organizativa según el tamaño del club	211
11.5.	Calidad organizativa según el tamaño del presupuesto	212
11.6.	Calidad organizativa según el año de fundación	213
11.7.	Calidad organizativa según la pertenencia a federaciones olímpicas	214
11.8.	Calidad organizativa según el número de equipos en competición federada	215
11.9.	Calidad organizativa según el número de recursos humanos	216
11.10.	Calidad organizativa según el partido político de gobierno en el municipio	217

Parte quinta.

LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN DE LOS CLUBES DEPORTIVOS EN GALICIA.

12.	SÍNTESIS Y CONCLUSIONES	
12.1.	Síntesis de la investigación	220
12.2.	Conclusiones de la investigación	227

LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN Y BIBLIOGRAFÍA

13.	LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	229
14.	BIBLIOGRAFÍA	233
15.	APÉNDICES	246
	□ Cuestionario	A-03
	□ Resultados de frecuencias del cuestionario	A-27

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla	Denominación	Página
1.	Número total de entidades por provincias de cada Registro	80
2.	Detalle de la depuración del registro por provincias y de ubicación desconocida	81
3.	Detalle del total de secciones federadas según los datos aportados por cada federación, por la Secretaría Xeral para o Deporte y por el equipo investigador	82
4.	Detalle de las incidencias en la depuración del registro	83
5.	Distribución por provincias de los clubes registrados en las federaciones	85
6.	Resultados obtenidos en la subdimensión "Características de la demanda	113
7.	Resultados obtenidos en las subdimensiones de las "Características de la demanda".	113
8.	Vínculos entre las personas que fundaron la entidad	119
9.	Misión de la entidad cuando fue creada	120
10.	Porcentaje de clubes que colaboran con otras instituciones y entidades	124
11.	Porcentaje de clubes que disponen de informaciones sobre los miembros	126
12.	Número de categorías en las que se clasifican los miembros del club	128
13.	Composición porcentual de socios y abonados de los clubes deportivos	129
14.	Impacto federativo de la oferta deportiva en Galicia	134
15.	Conocimiento interno mediante sistemas de información	136
16.	Amplitud de la oferta de actividades de los clubes deportivos	137
17.	Núm. de equipos en competición federada	138
18.	Nivel territorial de competición	139
19.	Indicador de rotación (Diferencia entre el núm. de altas y el núm. de Bajas)	141
20.	Tratamiento de la comunicación dentro del club deportivo	142
21.	Tipos de reuniones e idoneidad de las mismas	143
22.	Documentos empleados en la comunicación interna	145
23.	Distribución de la comunicación interna	146
24.	Fuentes de ingreso de los clubes deportivos	150
25.	Conceptos de gastos de los clubes deportivos	151
26.	Número de conceptos de ingresos y de gastos de los clubes	152
27.	Balance presupuestario de los clubes deportivos	152
28.	Porcentajes de financiación externa de los clubes deportivos	154
29.	Balance de obtención de ayudas económicas de los clubes deportivos	155
30.	Distribución del uso de instalaciones propias o ajenas de los clubes deportivos	157
31.	Distribución del pago de instalaciones de los clubes deportivos	158
32.	Porcentaje de mujeres en la junta directiva	162
33.	Grado de voluntariado de la junta directiva	162
34.	Opiniones sobre las características del club (en porcentajes)	171
35.	Nivel de satisfacción sobre la participación en Asambleas	172
36.	Grado de ejecución de las decisiones colegiadas	173
37.	Antigüedad del presidente en el cargo	174
38.	Pertenencia a la entidad como asociado del presidente	174
39.	Porcentaje de apariciones de cada factor entre los tres más importantes	184
40.	Porcentaje de apariciones de cada factor entre los tres menos importantes	186
41.	Estadísticos descriptivos de los datos globales de las dimensiones de la calidad organizativa	203

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico	Denominación	Página
1.	<i>Evolución del asociacionismo deportivo gallego (1995-2000)</i>	32
2.	<i>Porcentajes de Secciones Federadas por provincias 98/99</i>	86
3.	<i>Distribución según provincias de los clubes entrevistados</i>	87
4.	<i>Año de fundación de los clubes deportivos en Galicia</i>	118
5.	<i>Objetivo perseguido en la fundación del club</i>	120
6.	<i>Número de miembros que componen los clubes deportivos</i>	122
7.	<i>Composición de los clubes deportivos respecto a la edad</i>	129
8.	<i>Composición de los clubes deportivos respecto al sexo</i>	129
9.	<i>Nivel de práctica deportiva según la condición de asociado</i>	131
10.	<i>Nivel de práctica deportiva según el sexo</i>	131
11.	<i>Características de la oferta deportiva según el número de prácticas</i>	132
12.	<i>Características de la oferta deportiva según el número de grupos específicos</i>	132
13.	<i>Características de la oferta deportiva según la existencia de oferta adicional</i>	133
14.	<i>Características de la oferta deportiva según la existencia de oferta sociocultural</i>	133
15.	<i>Distribución del número de equipos según la categoría de edad y género.</i>	140
16.	<i>Distribución de los presupuestos de los clubes deportivos</i>	149
17.	<i>Distribución según el número de espacios deportivos de los clubes deportivos</i>	156
18.	<i>Gratuidad de las instalaciones utilizadas por los clubes deportivos</i>	158
19.	<i>Distribución de las instalaciones según su titularidad</i>	159
20.	<i>Distancia entre lugar residencia socios / usuarios y asociación</i>	160
21.	<i>Composición en número de las juntas directivas de los clubes deportivos</i>	161
22.	<i>Titulación deportiva de los miembros de las juntas directivas de los clubes deportivos</i>	164
23.	<i>Titulación académica de los miembros de las juntas directivas de los clubes deportivos</i>	164
24.	<i>Composición en número del personal técnico auxiliar de los clubes deportivos</i>	165
25.	<i>Titulación deportiva de los miembros del personal técnico auxiliar de los clubes deportivos</i>	167
26.	<i>Titulación académica de los miembros del personal técnico auxiliar de los clubes deportivos</i>	168
27.	<i>El precio de adherencia al club deportivo (en porcentajes)</i>	177
28.	<i>Distribución de los clubes que han solicitado ayudas públicas</i>	178
29.	<i>Distribución de las ayudas públicas ofrecidas a los clubes deportivos</i>	179
30.	<i>Valoración de las ayudas públicas recibidas por los clubes deportivos</i>	180
31.	<i>Valoración de las ayudas recibidas por los clubes deportivos</i>	180
32.	<i>Distribución de clubes deportivos que han recibido recursos materiales como ayudas</i>	181
33.	<i>Entidades que han ofrecido recursos materiales como ayudas a los clubes</i>	182
34.	<i>Estimación de los factores clave en el éxito de los clubes deportivos</i>	183
35.	<i>Estimación de los factores problemáticos en la gestión de los clubes deportivos</i>	187
36.	<i>Distribución de los clubes según su impacto en la comunidad</i>	190
37.	<i>Distribución de los clubes deportivos según la atención a la demanda</i>	192
38.	<i>Distribución de los clubes deportivos según la oferta deportiva</i>	194
39.	<i>Disposición de los clubes deportivos según la comunicación</i>	195
40.	<i>Ordenación de los clubes deportivos según la responsabilidad legal y fiscal</i>	196
41.	<i>Disposición de los clubes deportivos según los recursos económicos</i>	197
42.	<i>Situación de los clubes deportivos según la autonomía</i>	198

Gráfico	Denominación	Página
43.	<i>Disposición de los clubes deportivos respecto a sus infraestructuras</i>	199
44.	<i>Distribución de los clubes deportivos respecto a los recursos humanos</i>	200
45.	<i>Alineación de los clubes deportivos respecto a la cultura organizativa</i>	202
46.	<i>Medias aritméticas de las dimensiones de la calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos</i>	204
47.	<i>Distribución de los clubes deportivos gallegos según su índice de calidad organizativa</i>	205
48.	<i>Los índices de la calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos por provincias</i>	208
49.	<i>Los índices de la calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos por situación litoral o interior</i>	209
50.	<i>Los índices de la calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos por tamaño del municipio</i>	210
51.	<i>Calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos según la población del municipio</i>	211
52.	<i>Calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos según la antigüedad</i>	212
53.	<i>Calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos según el presupuesto económico</i>	213
54.	<i>Calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos según la modalidad deportiva</i>	214
55.	<i>Calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos según el número de equipos</i>	215
56.	<i>Calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos según el número de recursos humanos</i>	216
57.	<i>Calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos según el gobierno municipal</i>	217

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Denominación	Página
1.	<i>El espectro de los clubes. (Fuente: Adaptación de Heinemann, 1999)</i>	21
2.	<i>Figuras asociativas de ámbito autonómico gallego</i>	40
3.	<i>Comparación de las características estructurales de los clubes deportivos</i>	49
4.	<i>Tipo financiación de las entidades deportivas</i>	52
5.	<i>Factores de la excelencia en las asociaciones deportivas</i>	60
6.	<i>Composición de las variables de la calidad organizativa</i>	96
7.	<i>Diferentes niveles de adhesión según la participación en los clubes deportivos</i>	185

Deseo dedicar todo mi trabajo a mi auténtico patrimonio: a la inestimable contribución de mi Lula, a mis AMISTADES, y a mi familia, que han sabido ofrecer siempre su apoyo incondicional y son el estímulo constante para mejorar como persona, como ciudadano y como profesional.

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

INTRODUCCIÓN. JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

JUSTIFICACIÓN

Si se compararan los escenarios actuales de la práctica deportiva con los de comienzos del siglo XX, se podrían verificar las profundas y multidimensionales transformaciones del sistema deportivo. García Ferrando (1997) argumenta que están impulsados por dos principios axiales: por un lado, el principio del conocimiento teórico y de la racionalidad económica que desarrolla el deporte profesional y de alto nivel; y por otro lado, el principio de la realización personal y de la salud, propio del "Deporte para Todos".

Esta agregación de estructuras cerradas y abiertas del deporte contemporáneo, junto a las diferencias personales de los ciudadanos, multiplica las posibilidades de entender y practicar el deporte. La coexistencia de estas diferentes realidades confiere al deporte un carácter complejo y heterogéneo, algunas veces contradictorio y conflictivo, otras veces indeterminado y paradójico. Sin embargo, el deporte siempre ha tenido una estructuración genuina alrededor de los clubes deportivos, y éstos clubes se han asociado en Federaciones Deportivas. Incluso, los poderes públicos han delegado parte de sus competencias a las federaciones deportivas, siendo éstas las responsables del impulso de las diferentes modalidades deportivas.

Si se integran los agentes del sector asociativo del deporte, con las diferentes expansiones de cada modalidad deportiva, y con las diferentes situaciones económicas, tecnológicas, demográficas, sociales, culturales y políticas de cada Comunidad Autónoma de

España, se obtiene como resultado una realidad opaca que merece ser estudiada con detenimiento.

Aunque se han realizado trabajos sobre las estructuras asociativas en algunas comunidades autónomas españolas, la mayor parte de los artículos que hacen mención al asociacionismo deportivo lo hacen fragmentariamente, es decir, destacan algunos aspectos del mismo pero carecen de un enfoque completo. En Galicia no hay investigaciones para conocer lo que sucede.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con la investigación que ha dado origen a esta tesis se pretende, como objetivo general, obtener, sistematizar y analizar la información referente a la organización actual de los clubes deportivos gallegos. Los resultados intentan favorecer una posterior utilización orientada al diseño de estrategias y acciones para la mejora del sistema deportivo gallego.

Los objetivos específicos de la investigación se centran en los siguientes ámbitos concretos:

- Contribuir al **bagaje teórico** en el área de conocimiento del deporte y la educación física y más concretamente en el área de dirección y gestión de las Entidades deportivas, aportando nuevos elementos y examinando las publicaciones existentes.
- Comparar la legislación autonómica y estatal del deporte referida a los clubes deportivos de cada una de las comunidades, y más concretamente reflexionar sobre la legislación referida a los clubes deportivos de Galicia.

- Comprobar la situación de la **base de datos** existente de los clubes deportivos en la Comunidad Autónoma de Galicia.
- Verificar el **número exacto** de clubes como condición indispensable para el establecimiento de una muestra representativa que permita llevar a cabo una investigación sobre los mismos.
- Ensayar la aplicación metodológica del estudio de clubes para su **posterior extensión** al resto de Comunidades Autónomas del Estado español.
- Analizar el **sector asociativo deportivo de Galicia**, identificando los aspectos relacionados con la organización de la oferta, las prácticas deportivas, y la demanda atendida.
- Ofrecer un análisis integral de las fuerzas, presiones y contingentes que actúan y condicionan **el marco** en el que se desenvuelve una asociación deportiva.
- Indagar la percepción que tienen los responsables de los clubes sobre los **problemas y los aspectos claves del éxito** de la organización de los clubes deportivos.
- Aportar elementos para la **planificación** de políticas sociales en materia de deporte para la posterior utilización como fundamento, orientación e implementación de estrategias concretas de intervención.
- Proporcionar a las Federaciones y clubes deportivos **información útil** para diagnosticar correctamente, antes de la toma de decisiones que sirva para decidir el futuro de la entidad, la situación interna y los factores externos que influyen y van a condicionar la consecución de su misión.

ESTRUCTURA

1.- Una vez fijados los objetivos, en el apartado siguiente se pretende describir el marco teórico del asociacionismo deportivo, entendido como una parte integrante del "Tercer Sector", representado por las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL). De la perspectiva del asociacionismo como fenómeno organizativo, se detallan las transformaciones sociales que han determinado diferentes mutaciones en las entidades deportivas. Desde un enfoque del asociacionismo deportivo en España, se irá concretando su situación en las comunidades autónomas, para finalizar con las peculiaridades del fenómeno en el territorio estudiado: la Comunidad Autónoma de Galicia. Esta primera aproximación permite ubicar la situación del asociacionismo gallego dentro del contexto deportivo general, sobre todo desde una perspectiva legal.

2.- En la segunda parte, se abordan las características constitutivas de los clubes deportivos y las singularidades de la gestión de este tipo de entidades que encontramos en la literatura. El sector asociativo se diferencia del sector público y del sector empresarial por razón de unas características constitutivas singulares, de las que destaca el principio de no distribución de beneficios, es decir, el carácter no lucrativo de las operaciones del club.

La gestión de estas entidades también está sometida a unas peculiaridades que obligan a prestar atención a intervenciones en ámbitos como el gobierno de la organización y el liderazgo ejecutivo, la gestión de los recursos financieros, la gestión de los recursos humanos, la gestión estratégica de cambio, la oferta innovadora de servicios deportivos y complementarios, la

transparencia y comunicación, todo ello orientado a incidir en el impacto social, la satisfacción de las personas y la consecución de los objetivos planteados.

3.- En el tercer apartado, a partir de la aproximación teórica anterior, se realiza el planteamiento de la metodología de la investigación. Se trata de la aportación más genuina del trabajo ya que significa un intento de sistematizar y poner orden en una ingente cantidad de información, utilizando métodos descriptivos de "medida difusa" que establece un baremo a partir de un ideal de excelencia de organización, y que permitirá plantear comparaciones relativas en futuras líneas de investigación.

Se pretende conseguir una descripción de las características comunes del asociacionismo deportivo en Galicia: su implicación en la sociedad, el tipo de oferta deportiva y complementaria, el conocimiento y amplitud de la demanda, los sistemas de información y las técnicas de comunicación utilizada, la formalidad legal de la entidad, la solidez financiera, los recursos humanos, las infraestructuras disponibles, el nivel de autonomía y el carácter democrático de la cultura del club.

Más específicamente, se trata de conocer los índices de calidad que tienen los clubes en su conjunto en relación con factores externos como el territorio, la política o el impacto deportivo: (provincia, tamaño de la población, ubicación interior o litoral, partido político de gobierno en el municipio, modalidad olímpica o no) y en relación a factores internos como: el tamaño del club, el tamaño del presupuesto, el año de fundación, el número de equipos en competición, el número de recursos humanos.

4.- El primer paso metodológico consiste en comprobar el número de clubes existente en Galicia. Se ha realizado a través de la verificación del registro oficial de la Administración Pública gallega de clubes deportivos y del registro de las propias federaciones deportivas gallegas. Para ello se ha elegido como universo a aquellos clubes o secciones deportivas que estaban dados de alta en ambos registros, es decir, los clubes deportivos que sus datos concordaban en los registros de la Federación y de la Administración. Ante la evidente situación de desajuste entre los datos disponibles, se describe cada una de las acciones realizadas para el diseño muestral. Básicamente, la muestra se obtiene proporcionalmente de la depuración de los datos disponibles sobre los clubes deportivos de participación federada teniendo en cuenta dos factores: el total de clubes de cada provincia gallega y la modalidad deportiva desarrollada. Al mismo tiempo, se comprueba la exactitud y precisión de las estimaciones, los errores estándar y los límites de confianza.

5.- De la muestra obtenida, y después de la planificación del trabajo de campo por toda la geografía gallega, se ha entrevistado a sus responsables con el soporte de un cuestionario. En total se han realizado 383 entrevistas a presidentes de los clubes deportivos, con una media de 70 minutos para cada entrevista en la que se buscaba información de numerosos aspectos estructurales y funcionales de la entidad.

6.- Los resultados se exponen a continuación en diferentes etapas. En la primera, se describe los resultados obtenidos de la entrevista guiada por cuestionario, el análisis de frecuencias se dispone agrupando los indicadores de cada dimensión y se amplía a

aspectos relacionados con percepciones de los dirigentes sobre tres temas: las ayudas, los problemas y las claves del éxito de los clubes deportivos.

En una segunda etapa, se valoran las distribuciones de los índices sintéticos del concepto de calidad organizativa en cada dimensión y posteriormente de forma global.

En la tercera etapa, los índices de calidad organizativa se establecen según algunas variables geográficas, demográficas, políticas y técnico deportivas, que se consideran relevantes para completar las conclusiones del estudio.

7.- El trabajo finaliza con la enunciación de las conclusiones, con algunas reflexiones orientadas a canalizar futuras investigaciones, con la bibliografía consultada y con los anexos que reúnen la información adicional.

PARTE I

EL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO

1. EL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO COMO FENÓMENO ORGANIZATIVO

1.1. Introducción

El asociacionismo es un componente importante del sistema deportivo contemporáneo. Desde sus inicios ha existido una plena identificación entre fenómeno asociativo y sistema deportivo.

La práctica deportiva en España, al igual que en el resto de sociedades contemporáneas avanzadas, no puede entenderse sin tener en cuenta una densa red de asociaciones deportivas de carácter voluntario que la han acompañado desde sus orígenes y que expresan y reflejan el carácter profundamente organizacional de nuestra sociedad.

El deporte se ha estructurado en un cierto número de personas que se asocian con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas relacionadas con la práctica deportiva, y esta rutina ha nacido simultáneamente en el seno de los Clubes y Federaciones. Clubes y Federaciones han sido y siguen siendo las organizaciones más representativas del fenómeno deportivo.

Una organización deportiva es una entidad social involucrada en la oferta deportiva, dirigida por objetivos, con un sistema de actividades conscientemente estructurado y con unos rasgos relativamente identificables (Trevor Slack, 1997)

Las características de una organización deportiva (Blau & Scott, 1963) serían:

- La formulación de procedimientos que gobiernan las relaciones entre sí y los deberes que debe cumplir cada uno de ellos dentro de esta unión.
- La tendencia a asumir una identidad propia independiente de la voluntad de las personas que fundaron la entidad deportiva o son sus miembros en la actualidad.

No obstante, estas características de las organizaciones no son suficientes para diferenciar los tres modos de organización económica y social del deporte: la empresa privada lucrativa, las entidades públicas y el sector de Entidades No Lucrativas.

Para conocer esos aspectos diferenciales, el siguiente apartado va a estudiar los rasgos comunes de los que disponen las asociaciones deportivas como entidades que pertenecen al sector no lucrativo. Entre ellos, su "estructura formal", ya que poseen cierto grado de institucionalización al estar legalmente reconocidas (aunque muchas veces son entidades de hecho).

1.2. Notas sobre el concepto de "asociación deportiva"

Las asociaciones deportivas son "entidades privadas", no forman parte de la estructura pública ni están gobernadas por agentes públicos. No deben distribuir beneficios a las personas que los controlan como lo hacen las empresas privadas lucrativas, cumpliendo con el "Principio de No-distribución de Beneficios" (PNDB). Se rigen también por el "Principio de autogobierno": la propia entidad controla y dirige sus propias actividades, y, por último, deben contar con "recursos voluntarios" para el ejercicio de

sus actividades, sobre todo para las funciones de decisión y gestión o de donaciones con objeto de apoyar financieramente sus acciones.

El asociacionismo deportivo debe servir como ***vehículo de apoyo institucional y motor dinamizador del deporte en general*** (Santos y Montalvo, 1995).

Sus fines, según la literatura específica, pueden agruparse en cuatro apartados:

1. la participación en la política pública,
2. la comunicación,
3. la educación individual,
4. la sociabilidad.

La mejor forma de ampliar y mantener unos buenos hábitos deportivos entre la población consiste en promover el asociacionismo deportivo, ya que es a través de los diferentes tipos de asociaciones deportivas, si están bien estructuradas y atendidas profesionalmente, como se consigue más fácilmente promover tales hábitos (Moreno, 1993).

Las asociaciones deportivas no se encuentran siempre en una forma "pura", lo que facilitaría mucho su estudio, sino que estas organizaciones deportivas más formales se mezclan además con la práctica espontánea y regular de grupos informales. En este marco del deporte, las actividades de los participantes se convierten en una experiencia compartida y solidaria. Haumont (1988) partiendo de la tipología de las organizaciones deportivas de Williams y

Jackson¹ basada en la teoría del deporte y la teoría de la organización social, propone cuatro formatos de asociaciones deportivas: las asociaciones poco formales, el servicio (escuela, empresa), el club y el club "ideal".

A pesar de que en muchos casos son grupos con carácter informal, García Ferrando (1998) sugiere la existencia de una cierta organización como denominador común. Dentro del grupo, hay personas que deciden las condiciones de ingreso, que forman los equipos, que coordinan los calendarios, que buscan recursos económicos necesarios, que proveen de vestimentas y materiales, que se encargan de la cohesión de los miembros, de los desplazamientos y, en definitiva, de lograr la misión que se habían planteado.

Heinemann (1998) afirma que los clubes son una mezcla singular de elementos estructurales de una organización formal y de un grupo social. Este fenómeno está denominado como el "dilema de los clubes". Por un lado, la actuación de un club se convierte en un equilibrio continuo entre el grupo social y la organización formal. Las características estructurales de la organización deben satisfacer, además de sus metas, la función de vinculación de sus miembros y el trabajo de los colaboradores voluntarios. Por otro lado, la división del trabajo y el grado de formalización deben ser flexibles y motivadoras, las reuniones eficientes e integradoras. El club debe adecuarse al tiempo disponible, a la competencia profesional y al grado de compromiso de los colaboradores voluntarios.

¹ WILLIAMS, T. Y JACKSON J. J. A typology of sport organizations, *Review of Sport and Leisure*, vol. 6, núm. 1, 1981. Citado en THOMAS, R.; HAUMONT, A.; LEVET, J. L. *Sociología del deporte*. Capítulo 5. Barcelona: Ediciones Bellaterra, 1988. 68-82

2. LAS TRANSFORMACIONES DEL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO

2.1. La evolución del asociacionismo deportivo a lo largo del tiempo.

El origen del deporte moderno tuvo lugar en los clubes británicos universitarios de las "*Public Schools*" en el siglo XVIII y, siguiendo su larga tradición histórica, se introduce en España de forma espontánea desde mediados del siglo XIX, especialmente en Cataluña. Las fórmulas asociativas específicas del deporte eran nulas o bien eran complemento de otros fines de tipo científico, cívico o de ocio. La práctica deportiva estaba reservada exclusivamente a la clase alta y a la burguesía y, en consecuencia, tenía escaso arraigo dentro de la sociedad del momento.

En un principio, los poderes públicos todavía no asumieron ninguna posición de intervención ante el fenómeno deportivo y se limitaban a una simple actitud contemplativa, respetando, en principio, las ideas básicas de este tipo de organización de base, es decir, su privacidad y su total autonomía de gestión.

Las federaciones deportivas y los clubes han sido las estructuras que han sostenido durante todo el siglo XX la oferta deportiva competitiva. El club tradicional ha ofrecido preferentemente un deporte orientado a la competición. Los clubes, de incuestionables connotaciones elitistas, han tenido un doble carácter selectivo; por un lado, la selección de sus miembros es restrictiva por sus criterios de reclutamiento y, por el otro, es discriminante por el nivel necesario de rendimiento deportivo, una obligación propia de la práctica competitiva estrictamente codificada. Los criterios

objetivos de la competición deportiva conducen a una homogeneización de los practicantes y la exigencia del calendario deportivo no permite una diversificación de los objetivos de las asociaciones. El modelo de club sufre una especialización progresiva que le impide una verdadera apertura a todos.

Pero esta situación ha ido cambiando sobre todo desde la democratización del deporte y las relaciones existentes entre el sector público, el sector comercial del deporte y el propio asociacionismo deportivo.

2.2. Las dimensiones del cambio en el fenómeno asociativo del deporte

El fenómeno deportivo ha ido creciendo al ritmo de los cambios sociales de las últimas décadas. Ha aumentado el número de instalaciones, se han diversificado las prácticas, se ha multiplicado el número y tipo de los practicantes deportivos. Las estructuras asociativas parecen haber quedado anticuadas por no adaptarse al cambio del deporte y además se han ido regulando y diversificando con criterios diferentes en cada comunidad autónoma.

García Ferrando (1998) afirma que la profunda transformación desde la transición democrática hasta la actualidad ha afectado al conjunto de la sociedad volviéndola más compleja y, por lo tanto, ese ritmo de cambio y complejidad también ha afectado simultáneamente al sistema social del deporte.

Estas transformaciones, que han constatado diferentes autores (Duran, Pigeassou y Miranda, Paris, García Ferrando, Puig, Heinemann, Burriel, etc.) se refieren a un contexto configurado por

la construcción y consolidación de la democracia, por los niveles avanzados de desarrollo socioeconómico y grado de bienestar, y por el papel de España dentro del contexto internacional, principalmente con la incorporación a la Unión Europea.

Algunos factores del cambio:

- Una nueva sociedad postindustrial: El paso de un modelo de sociedad del desarrollo y del consumo hacia un modelo de sociedad postindustrial, acelerado por las crecientes tasas de urbanización, por la expansión industrial y económica, y por las nuevas tecnologías, han generado una nueva economía de servicios con un notable aumento de la población ocupada en este sector. Los niveles de bienestar social aumentan y aparecen nuevos estilos de vida.
- El panorama demográfico: las tendencias dentro de la composición de la población hacia un papel revalorizado de la mujer, el envejecimiento de la población gracias a las mayores expectativas de vida, la integración comunitaria de las personas con discapacidades y de los colectivos marginados, y el descenso de la natalidad con una presencia menor de los niños y jóvenes, provocan una reorientación de las estrategias en los agentes de la oferta deportiva.
- Nuevos valores de la sociedad postmoderna: orientados hacia una mayor individualización, una revalorización de la cultura corporal y de la salud. La importancia de la imagen personal y la posesión de una buena apariencia y de una buena forma física, refuerzan la aparición de nuevas prácticas deportivas.

- Los profundos cambios en el propio deporte: la evolución de las estructuras del deporte hacia un nuevo tipo de asociacionismo, las diferentes características sociodemográficas de los practicantes deportivos, sus cambios en las motivaciones, los nuevos recursos materiales impulsados por las nuevas tecnologías y la industria, la mayor especificidad de formación de los técnicos deportivos, y como no, la propia práctica deportiva que gracias a su democratización hace al deporte más accesible para todos.
- Los cambios en la economía del deporte: Por otro lado, el deporte se ha impulsado y potenciado gracias a una lógica mercantilista de consumo deportivo, formando un sector económico muy importante (1,2 % PIB), con un incremento de la financiación del deporte tanto del sector público como del privado. El espectáculo deportivo, fortalecido por los medios de comunicación y la televisión, tiene un papel hegemónico, y el incremento de profesionales conforma un creciente mercado de trabajo. La aparición de las Sociedades Anónimas Deportivas constituye un intento de regular el fenómeno de masas cada vez más profesionalizado y mercantilizado para fijar la responsabilidad jurídica y económica. Detrás de este calificativo se esconde la intencionalidad política de controlar la actividad económica de unas entidades (los clubes de fútbol y, en menor grado, los clubes de baloncesto) que han demostrado una pésima capacidad de gestión patrimonial y económica (Burriel, 1992)
- El papel hegemónico de los poderes públicos: El deporte se ha masificado, y por mandato constitucional, los poderes públicos

deben garantizar la posibilidad de acceso al deporte de toda la población. La gran eclosión de los Servicios Municipales Deportivos ha transformado al sector público en el verdadero motor del deporte como participación ciudadana y como agentes promotores del asociacionismo deportivo.

- La intervención política en materia de deporte ha tenido una mayor preocupación por la gestión y una mejor estructuración como resultado de la colaboración y el equilibrio entre el sector público y privado.
- Con la nueva estructuración territorial y con el proceso de descentralización de competencias desde el Estado español a las Comunidades Autónomas, la intervención pública en materia de deporte se ha estructurado en tres niveles diferentes, un nivel estatal, un nivel autonómico y un nivel local.
- En cada nivel, la acción administrativa se ha orientado en una triple vertiente: una vía de policía, una vía de prestación de servicios deportivos, y una vía de fomento.
- La primera vía, de policía, intervención o limitación, ha significado una mayor reglamentación del fenómeno deportivo en general y del asociacionismo en particular. La segunda vía, sobre la prestación de servicios deportivos de forma directa o en colaboración con entidades privadas, ha facilitado la alternativa de establecer relaciones con asociaciones deportivas para la gestión y oferta de los servicios municipales de deportes. Y la tercera y última vía, de acciones de fomento, donde se ofrecen beneficios o estímulos a las asociaciones deportivas.

- El incremento de las obligaciones públicas ha provocado una mayor burocratización de los servicios deportivos municipales, lo que conduce a un mayor control de sus acciones respecto al asociacionismo deportivo y por lo tanto a la necesidad de regular sus relaciones a través de leyes y normas.
- Si sumamos las relaciones de las asociaciones deportivas con cada uno de los niveles de la administración, con sus formas diferentes de intervención, y además la nada homogénea legislación de cada Comunidad Autónoma en materia de Deporte, el resultado es un complejísimo y heterogéneo panorama asociativo.

En resumen, las transformaciones en el deporte y su contexto obligan a interpretar este fenómeno lejos de una visión cerrada. Lagardera y García Ferrando avalan la tesis del carácter cambiante de los deportes contemporáneos y aconsejan entenderlos de forma amplia y flexible. Puig y Heinemann (1991) ofrecen, para entender esta coyuntura, la concepción del deporte como un sistema social abierto, al que se van incorporando nuevas prácticas y nuevas concepciones que relativizan las que corresponden al deporte tradicional.

El asociacionismo deportivo tradicional no da respuesta a las nuevas expectativas del deporte actual, no parece ser la mejor fórmula para responder a la evolución de los nuevos valores deportivos y está encontrando numerosas dificultades para mantener sus objetivos. El club deportivo está obligado a modificar sus criterios de funcionamiento atendiendo a los públicos potenciales para garantizar su eficacia social.

2.3. El cambio en la esencia del asociacionismo deportivo

Los clubes deportivos tradicionales mantienen unas características constitutivas ejemplares. Esta naturaleza propia está formada por la orientación de la oferta hacia los socios, la autonomía, el principio de no distribución de beneficios, la toma de decisiones democrática, el trabajo voluntario y la afiliación voluntaria.

Sin embargo, la realidad parece combinar asociaciones deportivas tradicionales con otras muy distantes a este arquetipo. En la actualidad, existe una tendencia a la profesionalización de las responsabilidades de dirección y gestión de las entidades orientadas al fomento y práctica del deporte. Ello es debido a tres factores fundamentales:

- Un aumento del grado de responsabilidad en aspectos de seguridad y protección de los practicantes deportivos.
- Una mayor necesidad de habilidades particulares y especialización de las personas encargadas de dirigir eficaz y eficientemente estas entidades deportivas.
- El aprovechamiento necesario de la fuerza del voluntariado. La relación entre el club y el personal voluntario debe responder a un **intercambio**: por parte de los voluntarios, compromiso con la entidad deportiva, mientras que por parte de la entidad deportiva, debe saber motivar y dedicar un mayor esfuerzo organizativo para su coordinación y dirección.

Junto a la profesionalización, la búsqueda de financiación externa derivaría a los dirigentes a la peligrosa dependencia de las subvenciones públicas o a la comercialización de la imagen del club a través del patrocinio deportivo. Ambas soluciones podrían llevar a

una toma de decisiones excesivamente condicionada por el sector público o por el sector empresarial respectivamente.

Profesionalización y explotación del patrocinio son dos tendencias cada vez más extendidas en el panorama de los clubes deportivos. A ellas se les une la prestación de servicios deportivos con un enfoque comercial, la monopolización de la oferta en el ámbito de actuación territorial, y la tendencia a la toma de decisiones por parte de un grupo reducido de personas frente a la decisión colegiada.

El resultado de las decisiones acerca de estos aspectos encierra una amplia gama de posiciones intermedias respecto a las características constitutivas siguientes, que Heinemann (1999) ilustra en el siguiente **Cuadro 1** denominado "el espectro de los clubes":

MODELO IDEAL		REALIDAD
Afiliación voluntaria	↔	Monopolización
Orientación hacia los socios	↔	Orientación hacia los intereses de la oferta
Independencia de terceras partes	↔	Comercialización y Politización
Toma de decisiones democrática	↔	Oligarquía
Principio de no-distribución de beneficios	↔	Remuneraciones encubiertas
Trabajo voluntario	↔	Profesionalización

Cuadro 1. El espectro de los clubes. (Fuente: Adaptación de Heinemann, 1999)

Los criterios constitutivos ideales formarían uno de los extremos de una escala que podría orientarse hacia nuevas realidades del asociacionismo. De esta forma se estaría mutando la naturaleza originaria del club hacia el otro extremo de la graduación. Este otro lado se caracterizaría por una situación de monopolio dentro del territorio donde los ciudadanos no tendrían alternativa de servicio; una prestación de servicio indiscriminado a toda la población sin

atender las necesidades de sus propios asociados; una excesiva vinculación a los poderes públicos o a los intereses comerciales; una toma de decisión dependiente de un pequeño grupo de personas; una afiliación coartada por tratarse de una única oferta; un incumplimiento del principio de "no distribución de beneficios", camuflando sueldos desorbitados entre sus trabajadores y dirigentes; y las principales tareas desempeñadas por personas remuneradas, sin contar con el voluntariado.

3. LA SITUACIÓN DEL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO EN ESPAÑA

3.1. El marco asociativo del deporte español

Se presenta a continuación, una aproximación a la realidad del asociacionismo en España y en las Comunidades Autónomas.

Esta preocupación por conocer el fenómeno asociativo aunque poco extensa, no es novedosa. Heinemann y Schubert² han realizado en Europa estudios sobre el asociacionismo deportivo demostrando que el deporte está involucrado dentro de los aspectos sociales de cada país. Nicola Porro en Italia, Antoine Haumont, Jean Paul Calledé en Francia, Jorge Teixeira en Portugal, han realizado aproximaciones sobre elementos característicos de las asociaciones deportivas.

En España contamos con los estudios de Heinemann, Nuria Puig y García Ferrando sobre asociacionismo deportivo, Antonio Moreno en Barcelona (1995), Escalera, Díaz y Martínez en Sevilla (1995), Serrano en Gran Canaria (1999) Heinemann, Puig, López y Moreno comparan los clubes de Alemania y España (1997), Martínez del Castillo analiza los roles profesionales (1991), y desde una perspectiva legal entre otros se encuentran Burriel, Camps, Carretero, Calonge, Bermejo, Cazorla, Blanco, etc.

De los diferentes autores, se anticipa la dificultad de cuantificar el número de entidades deportivas, ya que no existe ningún registro estadístico fiable de entidades deportivas, sino que cada comunidad autónoma tiene el suyo propio que es actualizado con periodicidad variable. Además, existe una amplia tipología de

² Trabajos citados en el libro de Heinemann K. (1999)

entidades deportivas con diferencias considerables en tamaño, servicios deportivos ofertados, localización geográfica, grado de voluntariado, etc.

Para Heinemann (1999), la situación de los clubes deportivos en España tiene las siguientes peculiaridades:

- La multiplicidad de formas en que se manifiestan los clubes deportivos.
- La vinculación organizativa del deporte en la estructura asociativa española
- La relación especial entre el estado y los clubes deportivos con una posición hegemónica social del Estado.

García Ferrando (1998) destaca las peculiaridades de la debilidad organizativa del asociacionismo deportivo español. Estas debilidades están configuradas por una menor mediatización de normas, bajas exigencias formales de afiliación, colaboración y cooperación mediante procesos sociales de carácter informal y voluntario, posiciones poco diferenciadas y tareas poco estandarizadas. Los miembros se orientan basándose en las características y disposiciones personales, no existen sanciones formalizadas debido al carácter voluntario de la mayor parte de las tareas, hay una menor división del trabajo, las necesidades de coordinación son relativamente bajas, existe un déficit de criterios profesionales de dirección (Martínez del Castillo, 1997), abundan los procedimientos informales de las asambleas generales, suelen primar mecanismos de coordinación basados en la simpatía personal y el poder de convicción de sus miembros y no tanto en criterios profesionales, y por último, se valora el "recurso de relaciones" (Heinemann, 1999), es decir, uno de los criterios para

la selección de directivos consiste en tener buenos contactos exteriores.

El sistema deportivo español está estructurado y jerarquizado por un complejo y poderoso entramado institucional. Los datos aportados por Puig, García, y López (1997) sobre los clubes en el panorama del sistema deportivo español, cuantifican en España aproximadamente 44.509 clubes deportivos que están adheridos a una o varias de las 600 Federaciones Autonómicas o territoriales que operan en el ámbito de cada Comunidad Autónoma, y éstas a su vez están adscritas a las 54 Federaciones deportivas de ámbito estatal tuteladas por el Consejo Superior de Deportes, y 27 de estas federaciones con modalidades olímpicas están atendidas también por el Comité Olímpico Español.

Si a ello le añadimos que las federaciones son entidades de derecho privado, pero que están declaradas como entidades de utilidad pública y que el 65 % de la financiación de las Federaciones procede de fondos públicos, se puede constatar la fuerte presencia del sector público en el ámbito del deporte organizado. De ahí la afirmación que hacen Puig, García y López (1999):

Es imposible entender la realidad de los clubes deportivos sin tener en cuenta las interacciones que éstos mantienen con agentes externos y, muy especialmente, con el sector público.

De carácter general, el asociacionismo se ha ordenado mediante la Ley 191/1964 del 24 de diciembre. Actualmente, 24 años después de la aprobación de la Constitución, ha sido aprobada definitivamente la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación³.

³ BOE, número 73 del martes 26 de marzo de 2002 (p. 11981 a 11991).

A nivel autonómico, en Cataluña se aprobó la Ley 7/1997, de 18 de junio, de Asociaciones. El reconocimiento legal del asociacionismo deportivo en el estado español existe mediante la Ley 10/1990 del deporte. Los primeros antecedentes remontan a la Ley de Educación Física de 1961, criticada porque *adoleció de una estructura organizativa inadecuada*. En esta disposición, los modelos asociativos se estructuran en Sociedades, Asociaciones, Clubes, Entidades deportivas y federaciones deportivas. Su aportación genuina consiste en la creación de la figura de **grupos de empresa** que se utilizará en muchos textos legales actuales sobre asociacionismo deportivo.

La Ley 13/1980 de Cultura Física y Deporte destacaba dos particularidades respecto al sector asociativo: creaba las agrupaciones deportivas, con finalidad específica en la educación física y el deporte como instrumento para el fomento de la práctica deportiva, e introducía importantes singularidades en el régimen jurídico general de las asociaciones. Las asociaciones deportivas se clasificaban en "clubs deportivos, agrupaciones deportivas y federaciones deportivas".

La influencia de la Ley estatal 13/1980 se observa en la elaboración de las primeras leyes del deporte (Madrid, 1986; País Vasco, 1988; ambas en la actualidad derogadas).

Con la Ley 10/1990 se propone un nuevo modelo de asociacionismo para favorecer el deporte de base y establecer un modelo de responsabilidad jurídica y económica a los clubes con actividad deportiva profesional. Las figuras asociativas que propone esta ley son seis: los clubes deportivos, las agrupaciones de clubes de ámbito estatal, los entes de promoción deportiva de ámbito

estatal, las ligas profesionales, las Federaciones Deportivas españolas y el Comité Olímpico Español.

3.2. El asociacionismo deportivo en las Comunidades Autónomas

Vistas las peculiaridades del asociacionismo en el estado español, parece pertinente formularse la siguiente pregunta: ¿qué acontece en las Comunidades Autónomas? Cada Comunidad Autónoma, con un diferente desarrollo histórico, ha regulado un modelo asociativo propio sin tener demasiado en cuenta los modelos de la ley del deporte estatal. Hasta nuestros días todas las comunidades autónomas han promulgado leyes autonómicas del deporte que regulan explícitamente el asociacionismo deportivo.

Si algo tienen en común las leyes del deporte de las Comunidades Autónomas españolas, es la importancia que se le da al asociacionismo deportivo y que se puede apreciar en la formulación de las exposiciones de motivos y los preámbulos:

- El asociacionismo deportivo es un elemento fundamental del desarrollo de la actividad deportiva (Castilla La Mancha)
- El asociacionismo deportivo es el marco idóneo para las prácticas deportivas (Cataluña),
- El asociacionismo deportivo propicia la integración social de sus miembros (Asturias, Valencia),
- El asociacionismo deportivo alienta la participación social y el voluntariado (Andalucía y Castilla La Mancha).

Algo parecido ocurre con los principios rectores. Se formulan un total de 48 objetivos donde se fundamenta la intervención de los Poderes Públicos respecto al asociacionismo deportivo. A

continuación se pueden observar las funciones que pueden extraerse de los términos utilizados para expresar cada objetivo, y entre paréntesis, el número de veces que se utiliza en las leyes del deporte autonómicas:

- Función de desarrollo: *fomentar* (10), *promover* (5), *impulsar* (3), y *estimular* (1).
- Función de protección: *tutelar* (6), *proteger* (5), y *reconocer* (1); *apoyar y alentar el voluntariado* (3).
- Función de normativización: *regular* (8), y *ordenar* (1);
- Función de cooperación: *colaborar responsablemente* (4) y *coordinar* (1).

Podemos avanzar que las transformaciones económicas, políticas, sociales y culturales en cada Comunidad Autónoma provocan una diversificación donde la tipología de clubes propuesta en cada una de ellas parece inoperante. Entre los argumentos de esta ineficacia se encuentran:

1. La gran heterogeneidad de tipologías de asociaciones deportivas que se encuentran en cada comunidad autónoma.
2. La complejidad terminológica para modelos similares de asociación.
3. La desestructuración jerárquica del fenómeno asociativo: asociaciones deportivas de primer grado que no tienen posibilidad de agruparse en asociaciones de segundo o tercer grado.
4. La utilización discordante de figuras contempladas en las leyes estatales. Hay figuras asociativas que, a pesar de

denominarse de la misma forma, no se han empleado en el mismo sentido que la ley estatal.

Del estudio comparado de estas leyes⁴, se puede extraer una estructura común, pese a las cuatro conclusiones extraídas anteriormente. En el asociacionismo de primer grado todas las leyes contemplan la figura del **club deportivo**. Cuatro comunidades autónomas siguen el ejemplo estatal de diferenciación entre el club elemental y el club básico. Con dos excepciones (Andalucía y Castilla-León) el resto mencionan con diferencias terminológicas lo que podrían ser **grupos de empresa** o clubes de entidades no deportivas. Seis comunidades más añaden otra figura específica, las **agrupaciones deportivas** para *los fines lúdicos, formativos y sociales* propios del deporte para todos. Otra figura diferenciada es la **sociedad anónima deportiva** (SAD) que corresponde al deporte profesional. En relación con las asociaciones de segundo grado, la figura universal es la **federación deportiva**, el restante grupo de fórmulas asociativas aparece desigualmente en las leyes y se refiere a las **agrupaciones de clubes** (fase previa a la creación de una federación deportiva), las **ligas profesionales** (para agrupar SAD), las **federaciones de deporte tradicional**, los **Entes de promoción deportiva** (deporte para todos), y **entidades de coordinación deportiva** (deporte escolar y deporte local).

Asociaciones de tercer grado, además del Comité Olímpico y Paralímpico Español, se presentan en Andalucía, Baleares, Cataluña, Madrid y País Vasco.

⁴ GAMBAU, V y DOMÍNGUEZ, E. ¿Existe una tipología común para las asociaciones deportivas?. Comunicación presentada en el II Congreso de Ciencias del Deporte. Madrid, INEF Madrid, 2002.

4. EL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO EN GALICIA

4.1. Introducción

Una vez visto este complejo panorama sobre el asociacionismo en España y en las Comunidades Autónomas, y tal y como se ha indicado anteriormente, el objetivo principal de esta investigación reside en conocer la situación del asociacionismo deportivo en Galicia. A continuación se aportan algunos estudios sobre asociacionismo que demuestran que no es ningún secreto que Galicia tiene una tradición poco asociativa comparada con el resto de comunidades autónomas; lo dicen sus gentes y lo demuestran las cifras y los estudios. No se trata de un fenómeno actual sino que se remonta a principios de siglo.

Galicia tiene un escaso grado de sociabilidad, y así lo demuestra el Grupo de Estudios de Asociacionismo y Sociabilidad (GEAS, 1998) que mediante un análisis regional concluye que el asociacionismo gallego es el más bajo de toda España, ocupando el último lugar a gran distancia del resto de las Comunidades.

La explicación de este fenómeno se imputa a las características del peculiar poblamiento gallego, al alto "grado de dispersión" y, también, al fenómeno descompensador de la capitalidad que es más acusado que en otras regiones. Respecto a provincias, Lugo disponía del índice más bajo de sociabilidad mientras que A Coruña era la que obtenía mejores datos sobre asociacionismo, pero ofreciendo cortos índices respecto a la media española.

La introducción de los clubes en Galicia se debe a la burguesía que impulsó un importante movimiento asociativo, recreativo y cultural

en toda la Galicia urbana. La influencia inglesa en Galicia se hizo a través de Vigo y Arousa, donde atracaban los barcos ingleses.

Desde entonces hasta finales de siglo, el asociacionismo va creciendo al ritmo de las transformaciones sociales, sobre todo desde la democratización del deporte hasta su reconocimiento legal.

Los últimos datos sobre asociacionismo en Galicia provienen del "Estudio sobre la Sociedad Gallega" (1996) realizado por la Xunta de Galicia. Los autores destacan que:

Galicia, al igual que el resto de España, se caracteriza por bajos niveles de asociacionismo de todo tipo. En nuestro estudio un 18 % de los consultados manifestaron pertenecer a una o más asociaciones de carácter deportivo.

Tradicionalmente, el grado de asociacionismo en Galicia fue bajo en el ámbito general pero lo que más sorprende es el bajo grado de asociacionismo entre los jóvenes gallegos, a pesar de que son las entidades deportivas las que más socios jóvenes atraen.

Existe una mayor presencia en las asociaciones deportivas de los hombres (80 %), siendo el nivel de asociacionismo femenino mucho más bajo. Esta situación corrobora la afirmación de Mosquera y Puig (1998)⁵:

La asociación del deporte con valores tradicionalmente considerados como masculinos (competir, ser el mejor, fuerza, potencia, tener éxito,...) razón por la que muchas mujeres, si no han tenido educación deportiva, no se sientan atraídas por el mismo.

⁵ MOSQUERA, M. J. y PUIG, N. Género y edad en el deporte. En GARCÍA FERRANDO, M.; PUIG, N.; LAGARDERA, F. (Comps) *Sociología del deporte*. Madrid: Alianza editorial, 1998; 99-120

En los resultados de este informe sobre asociacionismo en Galicia (1996) se destacan dos constantes relacionadas con el nivel de estudios y el tipo de hábitat. Entre las personas con estudios primarios, el deporte es menos habitual que en los niveles superiores y en las ciudades es más frecuente encontrar asociaciones deportivas: A Coruña es la provincia con más asociaciones seguida de Pontevedra, mientras que Lugo y Ourense tienen valores mucho más bajos.

En el siguiente **Gráfico 1** se puede observar la evolución del número de clubes deportivos registrados oficialmente entre 1995 y el año 2000. Estos datos oficiales, ofrecidos por la "Secretaría Xeral para O Deporte", señalan un aumento paulatino significando respecto a la anterior temporada un incremento del 2,61 %.

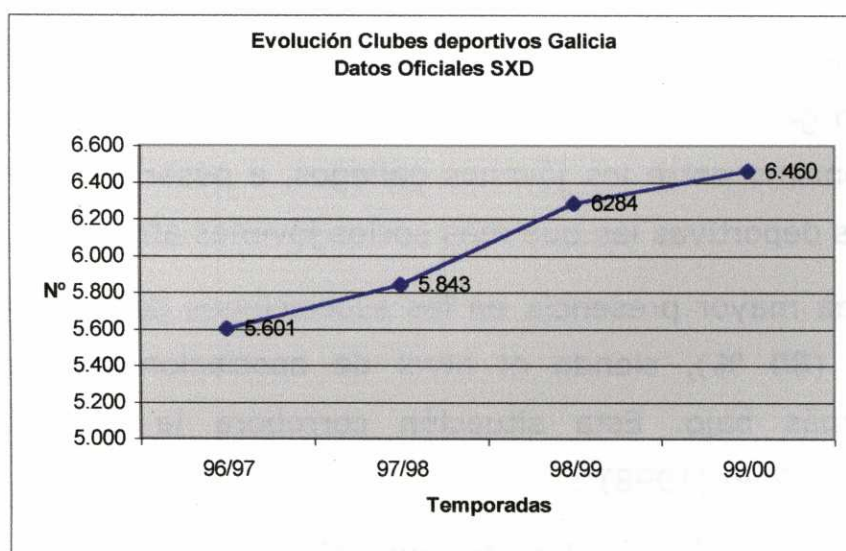


Gráfico 1. Evolución del asociacionismo deportivo gallego (1995-2000)

4.2. Las entidades deportivas en la Ley 11/1997, de 22 de Agosto, General del Deporte de Galicia

La Comunidad Autónoma de Galicia asume la competencia exclusiva en la materia de ordenación, promoción y coordinación de la actividad deportiva de conformidad con su Estatuto de autonomía en 1982 y 15 años después, el Parlamento de Galicia aprueba la ley del deporte, gracias a la mayoría de los representantes del Partido Popular, en una votación que ganó por 38 votos a favor y 23 votos en contra (Partido Socialista de Galicia 14 votos, y Bloque Nacionalista Gallego 9 votos).

La presencia en el debate sirvió para comprobar que el contenido de esta ley tiene el enfoque político y deportivo del partido de gobierno y que en su elaboración no participaron el total de colectivos implicados en el sistema deportivo de Galicia.

La primera mención de la Ley General del Deporte de Galicia al asociacionismo deportivo aparece en la exposición de motivos con el siguiente párrafo:

La iniciativa y el protagonismo de la sociedad hicieron posible la propia existencia y estructuración del hecho deportivo. Los clubes, las asociaciones vecinales, los pequeños grupos de los colegios y los propios ciudadanos lo han estructurado.

Analizando el contenido de la Ley del deporte de Galicia se puede conocer la fuerte relación y el posicionamiento hegemónico del sector público respecto al sector asociativo. Para ello, basta con repasar los siguientes aspectos:

- La política deportiva que propone esta ley se divide en dos principales apartados: el primero, trata sobre la infraestructura, la enseñanza y el fomento de la actividad

deportiva, y el segundo, que hace referencia al asociacionismo delimita las competencias de las administraciones públicas y las funciones de las entidades deportivas.

- Se reconoce que los clubes y federaciones deportivas tienen un importante cometido dentro de la organización general del deporte de Galicia, pero es la Administración autonómica quien asume su responsabilidad y tutela sobre el deporte.
- Uno de los tres objetivos de la ley reside en *conseguir una mayor equidad en la prestación de subvenciones económicas*. Además de ser una referencia peculiar al asociacionismo, parece que sea la única faceta que preocupa a los Poderes Públicos gallegos. Curiosamente, comparte protagonismo con los otros dos objetivos que son: *el fomento del deporte como hábito de salud, bienestar y correcta utilización del ocio, y conseguir un sistema de funcionamiento abierto a todos los deportes y a todos los ciudadanos*.

A pesar de la atención al importante papel del asociacionismo, y a la oferta por parte de la administración autonómica de ventajas fiscales a las entidades que realicen actividades de promoción deportiva (Art. 8), y al especial interés en dotar de las funciones necesarias a las distintas entidades deportivas (estructura, medios y asesoramiento necesario), la Ley gallega es la única en el panorama español que presta *atención preferente* al "deportista" como sujeto fundamental del hecho y del derecho deportivo frente a las asociaciones.

4.3. El intervencionismo de las administraciones públicas

Se dedican dos capítulos del Título II para determinar las competencias de los poderes públicos en el ámbito de la Comunidad Autónoma y de los entes locales.

Por un lado, se recogen en siete apartados las relaciones entre la Administración Autonómica y las asociaciones deportivas:

1. Autorización o denegación de la constitución de las asociaciones deportivas, así como la aprobación de los estatutos y reglamentos de las mismas.
2. Convenios de colaboración con entidades privadas vinculadas a la actividad deportiva.
3. Subordinación a la formulación de los programas de carácter general de la Administración deportiva de Galicia de los entes privados.
4. Concesión de subvenciones económicas a las federaciones y demás asociaciones deportivas, con la potestad de inspeccionar, controlar y evaluar los programas subvencionados.
5. Garantizar la asistencia sanitaria de los deportistas federados.
6. Derecho de inspeccionar los libros y documentos de las asociaciones, de convocar a sus órganos colegiados, convocar elecciones, suspender o anular acuerdos adoptados por las asociaciones deportivas cuando sean contrarios a las disposiciones de la ley o a sus propios estatutos y reglamentos.
7. Asesoramiento jurídico necesario a las asociaciones deportivas inscritas para adaptar su actuación y funcionamiento a las disposiciones normativas.

Por otro lado, las relaciones entre la Administración Local y las asociaciones deportivas hacen referencia sólo a los ayuntamientos, ya que las Diputaciones Provinciales no tienen asignada ninguna competencia exclusiva en relación al asociacionismo.

La competencia más directa de los ayuntamientos consiste en: *fomentar la creación de asociaciones deportivas, especialmente en los centros de enseñanza, barrios y centros de trabajo.*

Los ayuntamientos tendrán una doble relación con el asociacionismo deportivo: la colaboración con las federaciones deportivas gallegas u otras asociaciones deportivas en los programas generales del deporte en edad escolar de la Administración autonómica, y la participación de las asociaciones deportivas de su ámbito municipal en la optimización del uso de las instalaciones deportivas de carácter comunitario.

El análisis de la Ley General del Deporte de Galicia, realizado por Blanco, Barrio y Juane (1998), y el comentario a la Ley realizado por José Bermejo (1999) en la **Revista Española de Derecho Deportivo** (Núm. 10), coinciden en calificar la ley como intervencionista y con contradicciones en una clara postura de "publicación"⁶ de la organización deportiva.

Critican un profundo sesgo intervencionista y una autoridad exorbitante referidas a las competencias exclusivas de la Administración Autonómica debido a lo que consideran un control excesivo sobre las Asociaciones Deportivas que conculca el principio de autoorganización, y ejerce el control judicial que debieran realizar los tribunales ordinarios.

⁶ *Publicar*. Término utilizado por J. Bermejo que hace referencia a la delegación de competencias públicas a favor de las asociaciones deportivas. M. Herrera utiliza este término para traducir "publicness" y hace referencia a la categoría de "ser público". Es una peculiaridad "sui géneris" de las organizaciones del tercer sector.

Bermejo resalta que:

En la Comunidad Autónoma de Galicia, para constituir una asociación deportiva de cualquier clase y para aprobar sus Estatutos y Reglamentos es necesario el permiso de la Administración gallega!.

Detectan también posibles rasgos de inconstitucionalidad por el planteamiento "publicador" que:

Además de ser absolutamente desconocido en el panorama normativo del deporte español, va en contra de la jurisprudencia del Tribunal Constitucional y del Tribunal Supremo.

Otros aspectos criticados relacionados con el asociacionismo deportivo son;

- Ausencia de figuras asociativas de segundo y tercer grado. No se contempla la figura asociativa de segundo grado que vertebra el Deporte para Todos en el ámbito autonómico, tampoco las Agrupaciones de clubes de ámbito autonómico. También se omite la creación de una Unión de Federaciones Deportivas autonómicas.
- Inadecuación con la realidad asociativa de Galicia. A pesar de la existencia de seis figuras asociativas que se explicitan y se detallan en la ley, sólo tres de ellas funcionan en la Comunidad Autónoma gallega, éstas son: Federaciones deportivas gallegas, Clubes deportivos y Sociedades anónimas deportivas.
- Heterogeneidad respecto a otras federaciones autonómicas. Las Federaciones deportivas gallegas tienen tres aspectos que

"enturbian" su homogeneidad respecto a las otras Autonomías: la competencia exclusiva de intervenir en decisiones de los clubes, la representatividad confusa en las Federaciones Estatales, y el presidencialismo.

- Utópica creación de estructuras del deporte para todos. La supuesta figura que debe llevar la promoción y fomento de Deporte para Todos son las "Entidades de Fomento Deportivo". Pero la exigencia de 6.000 socios y tal como está concebida esta figura (constituida por personas físicas) hace inviable su desarrollo. Con estas exigencias, que no siguen el mismo criterio que las Agrupaciones Deportivas Escolares, hacen que en la actualidad no exista ninguna asociación deportiva que pueda acceder a esta categoría.
- Contradicciones de la Liga profesional. El artículo 16 en su párrafo tercero expresa: *las ligas profesionales deberán estar integradas por deportistas profesionales*, este aspecto es de difícil cumplimiento ya que la realidad demuestra que en las competiciones profesionales también participan deportistas aficionados y además supone una contradicción con el artículo 37.1 en el que se afirma que las ligas profesionales estarán integradas exclusiva y obligatoriamente por todos los clubes que participan en las mismas. En opinión para los expertos, una incorporación poco acertada en su redacción, contradictoria con el concepto acuñado de liga profesional y que contraviene la realidad del deporte, ya que estarán constituidas por Sociedades Anónimas Deportivas.

- Contrasentido de la licencia de deportista gallego. El artículo 16.2 posibilita que los deportistas puedan obtener licencia deportiva de la Administración Pública Autonómica, lo que supone generar una competencia desleal al propio movimiento asociativo del deporte o dejar sin sentido el concepto de utilidad de la licencia deportiva federativa.

- El régimen de la administración y gestión del presupuesto. La ley gallega, vuelve a utilizar la ley estatal (Art. 36.2), recogiendo una serie de reglas y obligaciones que tienen las federaciones deportivas españolas, y en este caso, también generalizándolas a todas las asociaciones deportivas gallegas con relación al fin de los beneficios económicos de las actividades organizadas, hipoteca o venta de bienes y el ejercicio de actividades comerciales, industriales, profesionales o de servicios, donde se deja claro que las mismas no tienen ánimo de lucro, por cuanto no pueden repartir beneficios entre sus miembros, cuestión que, por supuesto, no le afectará a las sociedades anónimas deportivas que están sujetas a la legislación estatal de las sociedades anónimas.

4.4. Clasificación de las Asociaciones Deportivas.

El modelo asociativo de ámbito autonómico está definido por las siguientes figuras asociativas:



Cuadro 2. Figuras asociativas de ámbito autonómico gallego

Se debe precisar que las asociaciones deportivas en general están sujetas al artículo 22 de la Constitución Española que reconoce el derecho de asociación. En él se determina cuando una asociación adquiere personalidad jurídica. En todo caso, la consideración de asociación deportiva sí vendrá determinada por el cumplimiento de una serie de requisitos regulados por la Ley Gallega del Deporte, que determinará su inscripción en el llamado Registro de Asociación Deportivas y Deportistas de Galicia y la correspondiente calificación del tipo o figura jurídico- asociativa de las reconocidas legalmente.

4.5. Las Bases de datos sobre los Clubes Deportivos

En 1982, se crea en Galicia el "Registro de Clubes, Federaciones y Entidades Deportivas", (Decreto 82/1983, de 21 de Abril). Dos disposiciones con rango de órdenes regularán el funcionamiento del Registro de Clubes, Federaciones y Entidades Deportivas: la Orden del 17 de mayo de 1983, y la Orden del 20 de noviembre de 1986, que la modifica parcialmente.

Con la promulgación de la Ley del Deporte en Galicia en 1997, su disposición transitoria cuarta especifica que:

Las entidades deportivas inscritas en el Registro de Clubes, Federaciones y Entidades Deportivas de Galicia, creado por el Decreto 82/1983, de 21 de abril, deberán adaptarse a las disposiciones y en los plazos y formas que se determine reglamentariamente, a efectos de su inclusión en el Registro de Asociaciones Deportivas y Deportistas previsto en la presente ley.

El Registro de Asociaciones y Deportistas de Galicia se regula en el tercer capítulo del título III de la Ley del deporte, denominado: *Sujetos de la actividad deportiva*.

Concretamente, el artículo 41 recoge la creación del *Registro de Asociaciones Deportivas y Deportistas de Galicia*, adscrito a la Administración deportiva de Galicia, con el objeto de inscribir a las Asociaciones Deportivas y a los Deportistas regulados en la ley.

Los motivos para la inscripción en el "Registro de Asociaciones y Deportistas de Galicia" son:

- Permite el reconocimiento legal de las asociaciones deportivas y entidades reguladas en la ley (Artículo 42 4.).
 - Es necesario para la constitución de un club deportivo (Art. 23.1)

- Es necesario para la constitución de una federación deportiva gallega (Artículo 31);
- Cuando las "Entidades públicas o privadas" pretendan desarrollar entre sus actividades el fomento y la práctica de la actividad deportiva (Artículo 26)
- Cuando las "Sociedades Anónimas Deportivas" con domicilio social dentro del ámbito territorial de la Comunidad Autónoma de Galicia quieran gozar de los beneficios específicos derivados de la ley y de sus normas de desarrollo (Artículo 39)
- Es un requisito indispensable para optar a las ayudas, subvenciones y asesoramiento de la Administración autonómica, así como para la participación en las competiciones oficiales de las asociaciones deportivas y entidades reguladas en la ley (Artículo 42 4.)
- Requisito obligado y previo para que los clubes afiliados a las federaciones deportivas gallegas puedan participar en competiciones de carácter oficial (Artículo 24);
- Es una de las dos vías para conseguir la licencia deportiva y poder participar en las competiciones de carácter oficial organizadas por la federación deportiva gallega (Artículo 48)
- Ofrece protección registral en el nombre y los símbolos de las asociaciones (Artículo 43 1)
- Para poder diligenciar los libros del régimen documental de las federaciones deportivas gallegas tal y como consta en sus estatutos (Artículo 34 j)

La Ley del deporte gallego deja para posteriores desarrollos reglamentarios cuatro aspectos. El primero, los datos necesarios

para la inscripción de las asociaciones deportivas (Art. 41.2); el segundo, la organización, régimen interno y funcionamiento (Art. 42.1); el tercero, la estructura en diferentes secciones para las diferentes clases de asociaciones y deportistas (Art. 42.2); y cuarto y último, la solicitud de licencia por los deportistas no federados (Art. 42.4 y 16.2)

En la actualidad la "Secretaría Xeral para o Deporte" está trabajando en el borrador del desarrollo reglamentario que contempla el artículo 42.1, por lo que mantiene todavía dos procesos relacionados con el Registro de Asociaciones Deportivas: el alta en el Registro y la modificación.

En el procedimiento para la constitución de un club deportivo⁷ consta explícitamente la obligación de inscripción en estos términos:

Los clubes deportivos, cualquiera que sea su finalidad o forma jurídica, deberán inscribirse en el "Registro de Asociaciones Deportivas y Deportistas de Galicia" según AUTONÓMICA: Ley 11/1997, de 22 de agosto, general del deporte de Galicia.

La documentación necesaria, a presentar por triplicado, incluye: la solicitud de inscripción, el Acta de constitución, el Acta de aprobación de los estatutos por la Asamblea General, la relación de los nombres, número de DNI y domicilio de los promotores o directivos, los Estatutos del club y el justificante de abono de las tasas correspondientes.

Las modificaciones surgidas en el club, como son el cambio de denominación, de Junta directiva, de domicilio social, de estatutos y creación de secciones deportivas, deberán comunicarse al

⁷ Procedimiento PR946A - Registro de Asociaciones Deportivas

"Registro de Asociaciones Deportivas y Deportistas de Galicia", si se trata del representante del club deportivo, cualquiera que sea su finalidad o forma jurídica⁸.

Los requisitos son: la presentación del documento de petición de modificación, la fotocopia del acta de la Asamblea del club en la que se acuerdan las modificaciones por duplicado o certificación expedida por el Secretario con el Visto Bueno del Presidente donde conste la modificación, y el justificante de abono de las tasas pertinentes.

Ambos procedimientos puede realizarse en el Servicio de Coordinación Deportiva de la "Secretaría Xeral para o Deporte" de la Consellería de Presidencia y Admón. Pública, o en los Servicios de Deportes de las Delegaciones Provinciales de A Coruña, Lugo, Ourense, Pontevedra, y Vigo.

Como recapitulación, y atendiendo a la afiliación, al agente que presta la cobertura organizativa, al agente gestor del espacio y a la relación económica contractual (Serrano, 1999), la práctica deportiva en Galicia puede clasificarse en 5 contextos:

1. El contexto no organizado.

Ambientes de práctica deportiva individual y libre. No existe afiliación formal, no están bajo una cobertura organizada y los espacios utilizados no requieren costes de uso.

⁸ Procedimiento PR946B - Modificación registro de asociaciones deportivas

2. El contexto federado.

Ambiente donde operan los modelos deportivos federados (entrenamiento, competición). Requisito de afiliación a alguna federación y posesión de licencia.

3. El contexto municipal.

Ambientes donde interviene el gobierno local. Bien por realizarse la práctica bajo la cobertura organizativa pública, bien por ser un espacio gestionado por los ayuntamientos.

4. El contexto extra-escolar

Práctica deportiva con intervención de los centros escolares (Actividades extra-lectivas).

5. El contexto organizado no federado.

Práctica deportiva que cumple una o varias de estas tres condiciones: exige una afiliación que no es federada, tiene una cobertura organizativa que no sea de carácter municipal ni escolar, requiere un desembolso económico para desarrollarse.

En este panorama tan complejo y heterogéneo, las entidades deportivas tienen el reconocimiento público de ser piezas importantísimas dentro del entramado deportivo. De esta manera se combinan los grupos informales de práctica deportiva, los clubes y los grupos deportivos de empresa orientados a una o varias modalidades deportivas reunidos en federaciones deportivas de ámbito autonómico, las Sociedades Anónimas Deportivas agrupadas en las Ligas Profesionales, pueden existir figuras asociativas de coordinación de las diferentes entidades deportivas

del territorio (aunque no está contemplada por la ley gallega), las agrupaciones deportivas escolares y todos los clubes deportivos sin actividad federada, entidades que ofrecen servicios deportivos, incluso gimnasios y centros deportivos (Empresas privadas) que constituyen clubes para ofrecer servicios deportivos a sus usuarios, y también la figura de entidad de fomento deportivo que recogería a asociaciones orientadas al deporte para todos (de difícil implantación legal en Galicia).

Ante esta situación, se puede anticipar que el asociacionismo deportivo en Galicia parece caracterizarse por una escasa adaptación a las transformaciones que están ocurriendo en el fenómeno deportivo y social. La tipología de entidades no corresponde a la realidad deportiva, el excesivo intervencionismo de la Administración Pública provoca un papel hegemónico ante la iniciativa ciudadana, y la torpeza legislativa y el descuidado funcionamiento del Registro dificulta cualquier aproximación investigadora.

PARTE II

LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LOS CLUBES DEPORTIVOS

5. LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LOS CLUBES DEPORTIVOS

5.1. Introducción

Para la investigación empírica sobre la organización de los clubes deportivos en Galicia se sigue la recomendación del informe editado por la AEISAD y dirigido por García Ferrando y Heinemann titulado "La situación de los clubes deportivos en España. Fase exploratoria", que sugiere realizar la fundamentación del asociacionismo deportivo sobre las variables estructurales.

Para ello, se van a presentar las peculiaridades de las asociaciones deportivas en primer lugar, y posteriormente, las particularidades de la gestión de los clubes deportivos.

5.2. Características estructurales de los clubes deportivos

Belil y Vernis (1996) definen cinco elementos básicos del sector no lucrativo: la formalidad como elemento diferenciador de grupos informales, la independencia en su funcionamiento de los poderes políticos y económicos, la autonomía de gestión y dirección evitando la dependencia externa en la toma de decisiones, el carácter no lucrativo evitando la repartición de beneficios entre sus miembros, y por último, el personal voluntario como verdadero motor de la organización de estas entidades.

En el caso de las entidades deportivas propuesto por Heinemann/Horch⁹ (1989) coinciden totalmente los criterios de democracia, autonomía y voluntariedad. Añade la afiliación libre y

la orientación hacia los intereses de los socios. El aspecto formal y el carácter desinteresado están tratadas como dos características constitutivas propias de los clubes.

En el siguiente **Cuadro 3** se pueden observar ambas propuestas estructurales, la de Belil y Vernis para el sector no lucrativo en general, y la de Heinemann y Horch para los clubes deportivos en concreto.

SECTOR NO LUCRATIVO Belil/Vernis (1996)	CLUBES DEPORTIVOS Heinemann/Horch (1989)
1. Formalidad <i>(constitución, estatutos, reglas de estructuración y funcionamiento)</i>	1. Orientación hacia los intereses de los asociados
2. Independencia del gobierno	2. Independencia de terceras partes
3. Autonomía de gestión y dirección	3. Toma de decisiones democrática
4. Carácter no lucrativo	4. Afiliación voluntaria
5. La participación en un grado elevado de personas voluntarias	5. Trabajo voluntario

Cuadro 3. Comparación de las características estructurales de los clubes deportivos

Se presentan ahora estas características estructurales de los clubes deportivos:

⁹ Citado en Heinemann (1999)

1. Orientación hacia los intereses de los miembros

El objetivo y la oferta del club son la base de la motivación para inscribirse y permanecer en el mismo. Un miembro de un club deportivo se mantendrá en él cuando el beneficio obtenido sea superior a los diferentes costes de pertenencia. Por este motivo, los intereses de los miembros deben coincidir con los del club. La información sobre las expectativas de los socios y sobre la trayectoria de la misión de la organización es importante, ya que cualquier desviación de los intereses esperados por los socios o de la misión inicial del club puede provocar serios problemas de existencia para la entidad. Las entidades deportivas existirán siempre que el miembro derive un análisis coste- beneficio positivo de su formación y mantenimiento.

2. Independencia de terceras partes

El criterio estructural característico de los clubes deportivos es su naturaleza privada, es decir, no forman parte de la estructura pública ni están gobernados por agentes públicos, tampoco están bajo el control del sector empresarial. El club es autónomo para conseguir sus objetivos.

Esta variable está muy relacionada con el "principio de autogobierno", que consiste en que la propia entidad controla y dirige sus propias actividades, evitando las presiones o pérdidas de identidad al depender en exceso de agentes externos. Para ello utiliza los recursos por aportaciones de los socios buscando la autofinanciación.

No obstante, parece conveniente conocer el tipo de relaciones entre el sector público, el sector comercial y el sector no lucrativo. La forma de análisis estriba en la consideración del grado de dependencia o independencia financiera de las asociaciones deportivas respecto al Sector Público en términos de financiación y control. La financiación pública no necesariamente implica un fuerte control público.

La fuente de ingresos de las asociaciones deportivas procede de la financiación ajena y de la financiación propia. Atendiendo a la regularidad de su afluencia, la financiación de las asociaciones deportivas puede ser de carácter eventual o de carácter fijo.

La financiación propia depende de las cuotas de los miembros, del importe pagado por la recepción de un servicio, por los rendimientos del patrimonio y las explotaciones económicas y por la auto-generación de ingresos a través de múltiples actividades: juegos de azar, organización de eventos deportivos, actividades complementarias, etc.

La financiación externa puede provenir del sector público, del sector empresarial, o de las economías domésticas.

En general, los gastos de los clubes se diversifican en gastos de personal, costes relacionados con la práctica deportiva, impuestos y tasas, gastos generales de funcionamiento, y gastos de capital.

Los diferentes conceptos de renta de estos tres sectores pueden observarse en el **Cuadro 4** de la siguiente página.

FUENTES DE RENTA DE LOS CLUBES DEPORTIVOS	
PROCEDENCIA	CONCEPTOS
Financiación ajena	
Sector Público	<ol style="list-style-type: none"> 1. Subvenciones (condicionadas, no condicionadas) 2. Convenios y conciertos 3. Beneficios, incentivos y desgravaciones fiscales (directas o a las personas físicas o jurídicas que efectúen donaciones a las mismas) 4. Ventajas administrativas variadas (monopolios por parte de Entidades No Lucrativas colaboradoras o auxiliares al Sector Público, reducciones fiscales, telegráficas,...) 5. Becas y ayudas a individuos miembros 6. Subvenciones de demanda (a los individuos con el objeto de desviar e incentivar la demanda hacia las Entidades No Lucrativas) 7. Préstamos a tipo de interés inferiores a los del mercado.
Sector privado lucrativo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Filantropía empresarial directa: mecenazgo social (eventual o permanente), donaciones, legados, financiación en especie (regalos), préstamos a bajo interés. 2. Filantropía indirecta: Patrocinio
Economía familiar	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monetarias: donaciones, premios por donación durante un tiempo limitado 2. En especie: voluntariado y regalos
Financiación Propia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuotas de socios, asociados o voluntarios. 2. Precios por prestación de servicios 3. Rendimientos de patrimonio y de las explotaciones económicas 4. Loterías, sorteos, colectas, ventas y rifas de objetos de escaso o simbólico valor.

Cuadro 4. Tipo financiación de las entidades deportivas. Fuente: Adaptación de Antonia Sajardo (1996)

3. Toma de decisiones democráticas

Corresponde al "principio de autogobierno", según el cual la propia entidad controla y dirige sus propias actividades. Se trata de un procedimiento para la consecución de decisiones relevantes, que ofrezca a cada socio las mismas posibilidades de participación y consecución de sus intereses.

En los clubes, las decisiones se toman directa o indirectamente por los miembros en elecciones democráticas. La base de poder de los clubes no es la propiedad individual sino el derecho de voto.

El control puede ser delegado entre individuos de manera explícita a través de las elecciones, o ser implícitamente consentido (por omisión) de unos miembros (los más pasivos) a otros miembros (más dinámicos).

Sin embargo, puede darse una situación de oligarquía cuando no existe la participación homogénea (activa e igualitaria). En general, unos pocos individuos no representan al resto, sino que más bien se genera una explotación de unos individuos (generalmente pocos) sobre otros.

La participación democrática y la transparencia en la información impiden la generación de situaciones de aprovechamiento y de asimetría informativa entre los socios y los dirigentes, que tiende a generar la explotación del primero por los segundos.

Los incentivos de los dirigentes a aprovecharse de los socios serán menores si aquellos también son miembros de la entidad, dado que su bienestar depende del funcionamiento de la entidad.

Esto no pasa en el Sector Privado Lucrativo. Los oferentes, incentivados por la búsqueda de beneficios, tendrán incentivos a explotar la ventaja de esta asimetría informativa, cargando precios

excesivos por niveles de servicios insuficientes o de inferior calidad respecto a las estipulaciones establecidas contractualmente.

4. Afiliación voluntaria.

Presupone la libertad de elegir si se desea o no ser miembro de un club. Es el requisito y la base para la autonomía del club. El demandante es el agente soberano de su elección. La pertenencia a una asociación deportiva se debe al resultado de la elección del demandante respecto del resto de instituciones existentes, en virtud de las ventajas competitivas que ofrece cada una de ellas.

Los clubes deportivos no deben distribuir beneficios a las personas que los controlan. Se trata del Principio de No Distribución de Beneficios (PNDB). El PNDB no implica que las asociaciones deportivas no puedan generar beneficios, la restricción supone que los beneficios obtenidos por estas entidades deben quedar afectados para el desarrollo de las funciones que les son propias (James, 1986)¹⁰. El PNDB constituye un argumento clave para generar la confianza o fiabilidad de los demandantes, al no existir ánimo de lucro, los dirigentes de la entidad no poseerán incentivos para explotar a los asociados. Este principio diferencia a los clubes deportivos de las empresas y servicios públicos de oferta deportiva, ya que estos últimos pueden ofrecer incentivos indirectos, principalmente económicos, para atraer a sus clientes.

En los clubes se necesita la adhesión de nuevos miembros y su implicación en la obtención de la misión por parte de todos, por lo que, el motivo de la afiliación debe provenir directamente de la

¹⁰ Citado en SAJARDO, A. *Análisis económico del sector no lucrativo*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1996.

propia organización, de sus objetivos, actividades, cultura, estructura, personas o recursos. En ningún caso podría ser una motivación el enriquecimiento económico.

5. Trabajo voluntario

Las asociaciones deportivas deben contar con recursos voluntarios para el ejercicio de sus actividades, sobre todo para las funciones de decisión y gestión y para las donaciones con objeto de apoyar financieramente sus acciones. Las tareas del club se realizan a través del trabajo voluntario de sus miembros, lo que constituye una garantía de independencia de terceras partes. Desde el punto de vista de la motivación, el trabajo voluntario es un mecanismo que favorece el denominado "incentivo de búsqueda de control". El ejercicio de control es la facultad de dirigir y supervisar las actividades de la entidad, determinar sus objetivos y seleccionar y controlar el mecanismo de revelación de las demandas.

Este ejercicio de control en las asociaciones deportivas es menos eficaz ya que los dirigentes poseen una mayor oportunidad de perseguir sus objetivos personales a expensas de la propia entidad, al contar con menores mecanismos de control. Las acciones de los dirigentes se verían restringidas por el propio control de los miembros de la entidad y por la disciplina de mercado en el que la entidad convive y compite. En el Sector Privado Lucrativo existe un control del mercado y de los propietarios de la empresa.

El control del consumidor reduce la aparición de comportamientos "parasitarios"¹¹ y eleva por tanto la eficacia del propio control. Los

¹¹ *Individuos parásitos*: Adaptación del concepto inglés "free-ryder" traducido en Heinemann (1999) por "polizones".

individuos "parásitos" pueden experimentar bienestar con los beneficios que se ofertan a otros asociados sin gastar por ello ni una sola unidad monetaria de su renta, si asumen que estas otras personas son las que realizan efectivamente contribuciones por ellos (Sudgen, 1984)¹²

En síntesis, los elementos constitutivos esenciales de los clubes deportivos son la orientación hacia los intereses de los socios, la independencia de terceras partes, la toma de decisiones democráticas, la afiliación voluntaria y el trabajo voluntario. Estas características estructurales de los clubes son instrumentos de presión del socio para garantizar la concordancia entre sus intereses particulares y los objetivos y valores del club. La afiliación voluntaria le motivará a permanecer o abandonar el club, la donación de tiempo y dinero del socio permitirá conseguir autonomía e independencia de terceras partes, el voto democrático servirá para tener voz en las decisiones colectivas de la entidad, y el trabajo voluntario valdrá para conseguir metas colectivas mediante la implicación y cooperación solidaria de los miembros, al mismo tiempo que se evitan las posibles actitudes parasitarias de algunos asociados.

¹² Citado en SAJARDO, A. *Análisis económico del sector no lucrativo*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1996.

6. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE UNA ASOCIACIÓN DEPORTIVA

6.1 Introducción

Una vez tratadas las cualidades del modelo asociativo ideal-típico en el deporte, queda por averiguar ¿en qué grado se advierten estas peculiaridades en el asociacionismo deportivo gallego?, o si se observa también una diversidad de modelos tal y como se plantea en el espectro de los clubes deportivos.

Antes de pasar al planteamiento de una metodología para ahondar en estas cuestiones, se hace necesario exponer cómo se gestiona una asociación deportiva. Si bien los modelos propuestos pueden considerarse como utópicos o bien poco aplicables en nuestra realidad, desde este enfoque, se pretende que la comparación entre el estándar de éxito y el conocimiento de la situación existente sirva como herramienta de análisis que permita establecer cuáles son las acciones estratégicas y operativas más adecuadas para aproximarse al patrón ofrecido.

El contraste permanente entre la situación en la que nos encontramos (lo real) y la situación ideal es el camino a seguir para el aprendizaje continuo de las organizaciones y una pauta para evitar cambios que puedan desorientarnos de la misión establecida.

En contraposición con el sector empresarial, en el que se establecen indicadores para la evaluación de resultados económicos orientados a la maximización de los beneficios y del que se dispone abundante literatura, el concepto de **ÉXITO** dentro del sector no lucrativo implica dificultades añadidas, por lo que establecer el

modelo de referencia de "entidad ideal" obliga a establecer criterios de *hacer lo que se estipula* (eficacia) por un lado y de *hacer las cosas como se debe* (eficiencia) por el otro.

Si bien para la medición de la rentabilidad económica sí podemos aplicar métodos de las empresas, la medición de rentabilidad deportiva o de rentabilidad social de las entidades deportivas es más compleja, ya que parte del peso de la gestión recae en el "voluntariado" de un grupo de ciudadanos que se han agrupado bajo un interés específico de práctica deportiva.

A pesar de la naturaleza diferenciada de las entidades dedicadas a la gestión del deporte para todos, el sector público, el sector privado comercial, y el sector privado asociativo tienen una característica común.

La gestión significa tomar decisiones, lo cual lleva implícito un constante ejercicio de renunciaciones, ya que las alternativas no escogidas se desechan. Pero no se trata de una tarea simple. Gestionar también incorpora tres conceptos más: el manejo del riesgo por la incertidumbre del resultado, la administración del tiempo, y en muchos casos la solución de los conflictos. Peter Drucker (1990) lo expresa de la siguiente forma:

La gestión en los tres sectores se asemeja cada vez más. (...) La gestión es una función genérica que existe en todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza.

Esta clara tendencia coexiste con otra más conservadora que percibe negativamente la gestión por considerarla contraria a los valores fundamentales del sector asociativo. Podemos hablar de dos subsectores no lucrativos: las entidades que viven de las

donaciones en forma de cuota de sus socios y las que viven de las ventas y de las prestaciones de servicios.

La gestión sigue creando reticencias en muchos dirigentes con dosis de buena voluntad, que pecan de resistirse al cambio, en una clara manifestación de "miopía" tanto en la filosofía de la entidad, como en la utilización de profesionales, como en no percibir la importancia de la información dentro de las entidades. Su exclusiva preocupación consiste en "subsistir" y en aplicar la política del "día a día".

Puede hablarse de un puritanismo mal entendido escudado en la frase: *nosotros no somos empresa, no hemos de adaptarnos al mercado*. Se enmascara así la dificultad de aplicar estrategias de progreso, de cambio. Es un intento de *hacer el bien* mal entendido ya que también es necesario *hacerlo bien*.

Todo cambio necesita de un liderazgo, las entidades deportivas también necesitan ser gestionadas. Pero no de cualquier manera, sino con una nueva orientación hacia el aprendizaje continuo, los clubes deben aprender de sus experiencias pasadas y de todas las actuaciones que realizan. Se trata de un proceso constante, con unas herramientas adecuadas y sobre todo con las acciones: *Hacer es la mejor forma de decir*.

Algunos de los aspectos clave del sector asociativo no lucrativo son:

- la aportación social de la entidad a la colectividad,
- la primacía del proyecto,
- la capacidad de movilización de la población en trabajo (voluntarios) y / o en recursos (donaciones),
- un funcionamiento interno democrático,

- la gestión desinteresada, rigurosa y financieramente transparente,
- la capacidad de profesionalización, la capacidad de militancia y la capacidad de cooperación: la promoción de colaboraciones (patrocinios).

Estos aspectos clave son la base que configura el modelo de excelencia propuesto por Belil y Vernis para las entidades sin ánimo de lucro, y que ahora ha sido adaptado para las asociaciones deportivas. En el **Cuadro 5** se presentan esquemáticamente los factores de excelencia para las asociaciones deportivas, donde pueden diferenciarse los "Agentes" y los "Resultados", y a continuación se detalla una breve explicación de cada uno.



Cuadro 5. Factores de la excelencia en las asociaciones deportivas

6.2 LA ORGANIZACIÓN DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS

Los criterios que se utilizan para evaluar el progreso de una organización deportiva orientada hacia la excelencia son diez, agrupados en "Agentes" y "Resultados".

Para la mayoría de las organizaciones, independientemente de su tamaño, el aspecto más importante son los "Resultados", pero éstos se consiguen a través de los "Agentes". Los "Agentes" describen la forma en que se consiguen los "Resultados".

Para conseguir un nivel coherente de gestión, es necesario buscar el equilibrio entre las dos dimensiones de la gestión: la eficiencia y la eficacia. Es decir, entre hacer las cosas como debe ser y hacer lo que hace falta, estableciendo correctamente los objetivos y acertando la misión de lo que se quiere hacer. En el mundo de las federaciones y clubes deportivos, y en el mundo del deporte en general, se está produciendo un camino irreversible que tiende hacia la profesionalización, donde las técnicas y las herramientas de gestión deben ayudar indefectiblemente a ser eficientes, manteniendo la congruencia con la eficacia (E. Camuñas, 1994)¹³

Las dimensiones de la organización en las entidades deportivas son la misión y el valor sociocultural, el liderazgo, la gestión del personal, la captación de fondos, el marketing de servicios y la comunicación y transparencia. Gracias a la optimización de estos procesos se alcanzarán los resultados:

¹³ CAMUÑAS, J. A. Intervención en la mesa redonda del asociacionismo deportivo en el CONGRÉS DE L'ESPORT CATALÀ. *L'associacionisme i l'esport*. Bloc 3. Barcelona: Secretaria General de l'Esport, 1994; 108-109

A.- Misiones y valores socioculturales

Es importante para una entidad deportiva tener una misión actualizada y revisada, adaptada a las nuevas tendencias sociales. La misión inicial entendida como objetivo principal para constituir el club podría corresponder a un interés individual o colectivo. Si comparamos la misión inicial con la misión actual se puede comprobar la evolución de la misma y, por lo tanto, la coherencia de los objetivos perseguidos, y si la identidad de la asociación se mantiene o si se ha ido cambiando paulatinamente.

Su punto de partida es el poder que tiene el cliente para la entidad. La orientación al cliente teniendo en cuenta su satisfacción y fidelidad es una cuestión clave para la existencia de las entidades deportivas.

Tener unos objetivos claros es un requisito que facilita la dirección y el entendimiento entre todos los colectivos de la Entidad. Su adecuada comunicación y conocimiento facilitará la concordancia entre lo que se quiere ser y lo que se hace.

La responsabilidad social entendida como el comportamiento ético, dentro de los requisitos legales y buscando los intereses colectivos, se ofrece a través de la transmisión de unos valores positivos, y la creación de significados como respuesta a esos intereses colectivos específicos o unas necesidades sociales claras que con su cumplimiento facilitarán la afiliación voluntaria y la aceptación y reconocimiento social de la asociación.

Las personas que fundaron el club y cuál fue su vinculación inicial ofrece información sobre qué colectivos o individuos tuvieron mayor incidencia en la iniciativa de constitución de los clubes deportivos. También permite identificar si se trata de un solo

fundador que desea ver realizadas sus deseos, o bien si el club responde a la iniciativa de un grupo más numeroso de personas.

Otros aspectos fundacionales de la asociación deportiva dan información sobre el posicionamiento y la historia de la entidad. Entre ellos, la antigüedad de la fundación nos permite identificar en qué momento hay una mayor expansión del tejido asociativo deportivo y si tiene alguna relación con circunstancias sociales y políticas concretas.

La cultura del club recoge información sobre los valores más profundos, sobre las concepciones básicas que tiene una organización. Es un concepto complejo que está compuesto por multitud de elementos: las características de los espacios, la distribución física, la decoración, la forma de vestir, el trato entre los miembros, la atención al público, el respeto al medio ambiente, etc.

Recoge también el tipo de actuación que se realiza respecto a los textos de referencia (estatutos, reglamento de régimen interno, normas), los usos y costumbres sociales y funcionales, las cualidades estimadas en la organización, los objetivos y métodos aceptables, la calidad de los sistemas de las decisiones democráticas, de la puesta en marcha y del control de la gestión.

B.- Gobierno de las asociaciones

La dirección de las asociaciones deportivas depende del liderazgo y de la coherencia en los objetivos. El líder desarrolla la cultura organizativa, dirige y orienta todas las acciones hacia la misma meta. Debe existir coherencia entre los valores, los comportamientos, la política y la estrategia de la entidad.

La claridad organizativa y estructural pasa por tener un organigrama bien definido y coordinado entre sus órganos: Asamblea, Junta directiva, Comisión permanente o ejecutiva, y Consejo Asesor.

La democracia en el funcionamiento es un elemento constitutivo de los clubes que debe acompañarse por la representatividad de los dirigentes respecto a los asociados. No se pueden admitir tiranías camufladas en falsas democracias donde el presidente desarrolla políticas particulares sin atender los intereses de sus votantes, y que acostumbran a justificarse diciendo que su cargo le permite disponer de una total libertad de decisión gracias al mayoritario respaldo otorgado por el número de votos conseguidos.

La participación en las asambleas de la entidad y órganos de decisión no suele ser mayoritaria en las asociaciones deportivas. El grado de participación del socio permite clasificarlo como "socio implicado" o como "socio no implicado". Los tipos de participación pueden ser como espectador en asambleas y reuniones de la Junta, intervención activa discutiendo y contribuyendo en la toma de decisiones, o también implicación total ocupando un cargo y tomando parte en las decisiones de los Consejos de Dirección y de la Junta directiva. Aunque participar de una forma más o menos activa debería medirse por la calidad de la dedicación, ya que existe una tendencia a "figurar", sin la menor capacidad ejecutiva por parte de muchos miembros de las Juntas Directivas.

C.- Mecanismos de Gestión

Para una gestión de calidad en las asociaciones deportivas se necesita la utilización de mecanismos técnicos, tales como los instrumentos de planificación: elaboración de planes estratégicos y

planes operativos. La regularidad y consenso en la planificación permitirán una corrección puntual de posibles desviaciones y una mayor aceptación de todos los colectivos de las líneas a seguir.

Una gerencia profesionalizada y la informatización de las tareas de gestión facilita una intervención más apropiada. Esta gestión debe verificarse con instrumentos imparciales y preestablecidos tanto de control como de evaluación: auditoría utilizada como forma de control de la gestión financiera, controles en la gestión de la entidad, control de la calidad del servicio, interpretación de la evolución de resultados, etc.

Es importante dotar a cada asociación de instrumentos de análisis de la satisfacción de los colectivos implicados. Asimismo, el conocimiento de los problemas más importantes de la entidad, así como la percepción de los dirigentes de cuáles son las líneas de solución más adecuadas para la mejora de las asociaciones deportivas son dos elementos indispensables para conocer la capacidad de diagnóstico y de intervención en la gestión de las entidades deportivas

Muchas veces la gestión interna de los clubes deportivos es un tema de difícil solución para sus responsables. Son numerosas las asociaciones que no tienen resueltos los temas de gestión de socios, gestión de la contabilidad, gestión de documentos y biblioteca, gestión de la correspondencia, control de caja y bancos, gestión del tiempo, y sobre todo, temas de carácter jurídico, como los impuestos o las exenciones, actas de las juntas, poderes de los representantes, contratos de alquiler de locales, etc.

Las entidades deportivas tienen unas obligaciones legales y fiscales determinadas por ley. El nivel de cumplimiento de los clubes respecto a su obligación de estar inscritos en el Registro de

Asociaciones deportivas de Galicia, la adaptación de los estatutos a las disposiciones de la ley gallega del deporte, y la adecuación de la entidad al régimen documental, contable y fiscal, son algunas de las cuestiones que permiten una consolidación de la entidad y una mejora de los servicios que presta.

D.- Gestión de los servicios deportivos

Los objetivos y las ofertas deben corresponder a las expectativas de los asociados. Y al mismo tiempo, debe asegurarse la mejor calidad en el proceso de organización, prestación de servicios y evaluación de la propia organización.

La oferta de la organización debe dar una atención equilibrada entre los destinatarios de los servicios: asociados y terceros.

El diseño, planificación y organización de los servicios, como un elemento de "ingeniería técnica", permite una gestión de las actividades en términos de procesos basados en la medición sistemática de la información (hechos). La estructuración de la oferta a través de un Catálogo de servicios, y la claridad conceptual en los tipos de servicio desarrollados son dos ingredientes más de la calidad del servicio.

La oferta de servicios y actividades de "interés general" o de "servicio público" que suplen deficiencias de la administración, pueden mejorar el reconocimiento social de la entidad y ganar aceptación entre la población.

Es importante el control de la dinámica de las actividades realizadas por los usuarios ya que se obtiene información sobre las fluctuaciones al alza o a la baja de la oferta de actividades dentro de la entidad. De esta forma, se pueden reconstruir las

preferencias de los miembros y la capacidad de los clubes por adaptarse a las transformaciones del deporte.

El potencial de crecimiento de la oferta es otro dato interesante para entender la evolución que sigue el club. No es lo mismo que año tras año haya una tendencia a ganar miembros, que a perderlos. Este indicador es el nivel de rotación de miembros, o dicho de otro modo, el grado de fluctuación en las adhesiones. Los datos están en relación con la estructura de los miembros informando sobre los cambios acaecidos en su número en los últimos años, y el balance positivo o negativo respecto al número de miembros. Las medidas de gestión no serán las mismas según el resultado.

E.- Gestión de los Recursos económicos y financieros

Como organizaciones independientes los clubes deben conseguir autonomía, estabilidad y solvencia. La autonomía de los clubes pasa por la importancia que tienen las cuotas de los socios y los ingresos por servicios en detrimento de las subvenciones públicas. A pesar de este equilibrio financiero, dentro de un marco de independencia y respeto mutuo, no se debe descartar el establecimiento de convenios o relaciones estables con la Administración pública para evitar la inestabilidad económica.

El compromiso económico del socio se potencia analizando el peso de las cuotas en la financiación, diseñando estrategias y cuantías de las cuotas. El problema de la gestión de impagados suele resolverse mediante el rigor en la gestión del pago de las cuotas.

Entre las actuaciones para una adecuada gestión económica y financiera se encuentra: la elaboración de un presupuesto equilibrado, el análisis de la distribución de los ingresos y gastos de

forma equitativa, la búsqueda de una amplia diversidad de las fuentes de financiación (fondos propios, ingresos por servicios, subvenciones públicas y patrocinios), el análisis del coste del servicio, y una política de captación de ingresos como previsión de financiación futura.

F.- Gestión del personal: personas asalariadas y personas voluntarias

El componente humano es el elemento esencial de la asociación. Una persona dispone de tres vías de vinculación: como socio, como voluntario y como personal contratado.

Una asociación necesita tener capacidad de movilización ciudadana para captar socios activos o voluntarios externos. La entidad debe favorecer el desarrollo e implicación de las personas a través de valores compartidos en un clima de confianza, mecanismos de delegación de la autoridad, búsqueda de implicación y comunicación, políticas de captación, formación, motivación y participación para el personal.

La asociación mejora la existencia de voluntariado cuando ofrece una oportunidad de aprendizaje y desarrollo personal controlando la fidelidad del voluntariado. A cambio, dispone de la participación voluntaria de los socios en los órganos de gobierno, el pago de cuotas y el trabajo voluntario.

El trabajo voluntario debe realizarse en partes iguales por la disponibilidad del personal contratado y por la aportación de "socios liberados" para realizar tareas voluntarias.

G.- Comunicación y transparencia

Uno de los motivos que facilita la elección de las asociaciones frente al sector privado comercial es la relación de confianza y credibilidad. Como proyecto colectivo, es indispensable conseguir una comunicación y una transparencia con el socio, cliente, usuario, voluntario, donante,... y con la propia sociedad a la que pertenece.

La comunicación de la asociación deportiva puede ser de dos tipos: la comunicación externa (publicaciones informativas propias, folletos y trípticos, videos), que debe aprovecharse como herramienta de promoción y de información hacia la sociedad, y la comunicación interna que, evitando opacidades ante los socios, debe utilizarse para vincular y comprometer.

Como comunicación interna es básica la publicación y transparencia en el ámbito financiero: balances y cuenta de resultados anuales, gestión de impagados, remuneraciones de miembros de la junta. Igualmente, para la mejora de la participación debe ofrecerse información a los socios de las actas de asambleas y juntas directivas, bien por envío o por facilidad de acceso. Otro elemento de comunicación es la difusión de los instrumentos de planificación y de las memorias anuales.

La Comunicación debe planificarse de forma integral, uniendo los objetivos de financiación, los objetivos de captación de recursos humanos y de marketing de servicios.

6.3 LA EFICACIA DE LAS ENTIDADES DEPORTIVAS

La eficacia en las entidades deportivas hace referencia a cuatro apartados. El primero es la comprobación de los resultados deportivos, sociales y económicos propuestos en los objetivos. El segundo aspecto es la satisfacción de los asociados. El tercero, es la satisfacción del personal profesional y voluntario. Y el cuarto y último, es el impacto de la entidad en el reconocimiento social de la comunidad. Pasamos a detallar brevemente del impacto en la sociedad y de los resultados, incluyendo el concepto de satisfacción de los colectivos:

a.- Impacto en la sociedad

El papel del club no debería ser exclusivamente deportivo, el asociacionismo es una posibilidad de contribuir a la gobernación de un territorio a través de la detección de nuevas necesidades y problemáticas, a la representación de los distintos grupos e intereses, y a la experimentación de soluciones.

Para ello es importante ser parte de la vida cotidiana del municipio, participar en los procesos sociales y procesos públicos. Se trata de un instrumento básico de expresión de intereses, intermediación y negociación.

La implantación social depende de la movilización de los ciudadanos y ciudadanas (según la obtención de recursos económicos, apoyo puntual, donación de trabajo,...) No puede perder el rol de "Agente de socialización" a través de sus valores, normas e ideologías.

Las entidades deportivas también tienen importancia social como factor económico, tanto en la colaboración en la prestación de servicios públicos como en la creación de empleo.

La capacidad de establecer relaciones con los otros agentes y grupos del territorio, basadas en la confianza e integración adecuada, da como resultado una sinergia que facilita el logro de sus objetivos deportivos, sociales y económicos. Las entidades deportivas buscan buenas relaciones con el resto de organizaciones de su entorno: relaciones más formalizadas con el sector público, relaciones con el sector mercantil, y relaciones con otras asociaciones. Un posicionamiento como sociedad cerrada parece no favorecer el reconocimiento social por su carácter excluyente, ni tampoco la competencia exacerbada parece favorecer la compatibilidad entre organizaciones.

Dentro del espacio social, cabe mencionar las relaciones del club deportivo con su contexto. Es posible que muchas características del club dependan del tamaño del entorno donde se encuentra implantado. En poblaciones pequeñas es probable que las ofertas estén más diferenciadas que en la capital, y que el club cumpla funciones tales como la integración social o la sociabilidad. Algo similar puede pasar entre las zonas de litoral, con mayor asentamiento poblacional respecto a las zonas de interior.

b.- Resultados

La orientación de la organización hacia los resultados tiene una doble dimensión, en primer lugar, la comprobación de la consecución objetiva de los propósitos planteados en su triple alineación tanto deportivos, como económicos y sociales. En

segundo lugar, el equilibrio y satisfacción de todos los grupos: clientes, proveedores, empleados, colectivos con intereses económicos en la entidad y la sociedad en general.

Se trata de verificar si se lleva a cabo una función o unos servicios eficaces y eficientes. Los logros, la notoriedad y el prestigio de la entidad deben confrontarse con dos colectivos muy importantes en el desarrollo del servicio deportivo. El primer colectivo a tener en cuenta es el de los empleados, su grado de satisfacción y participación resulta importante ya que una gestión de recursos humanos orientada al marketing interno mantiene el principio de que unos empleados satisfechos por el trato y las atenciones recibidas de la cúpula directiva realizarán un trabajo que redundará positivamente en la calidad del servicio. No hay que olvidar que el personal de contacto desempeñan su trabajo interactuando con los clientes. El segundo colectivo, totalmente imprescindible, lo forman los clientes de la entidad (socios, voluntarios, profesionales, proveedores, ...). El nivel de satisfacción de los "clientes" repercute en la economía de la asociación y en la reputación de la misma. Los clientes son los que contribuyen con sus aportaciones de dinero y de tiempo al funcionamiento de la entidad. Gestionar su fidelización es primordial para evitar los abandonos, mantener la imagen, y poder seguir existiendo.

La mejora continua y la innovación que tiene la organización, es decir, el aprendizaje que se obtiene de los resultados logrados, hace necesaria la existencia de mecanismos de recogida de información sobre las actividades realizadas. Estos instrumentos nos permitirán evaluar la oferta, y poder mantener las fortalezas y mejorar las debilidades para la siguiente temporada.

PARTE III

**ELECCIÓN DE LA METODOLOGÍA,
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

7. LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología, técnicas e instrumentos utilizados han procedido de dos fuentes básicas:

1. La primera fuente resulta de las especificaciones del "Informe sobre la situación de los clubes deportivos en España, fase exploratoria"; se trata de un estudio experimental realizado en las comunidades de Aragón y Valencia por la Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte (AEISAD), dirigido por los profesores García Ferrando y Heinemann en 1997.
2. Y la segunda fuente, fundamentada en la bibliografía, donde concurren los conocimientos extraídos de la literatura sobre métodos y técnicas de investigación en Ciencias Sociales.

La búsqueda bibliográfica sobre asociacionismo deportivo, la selección de los contenidos más significativos, el vaciado de dichos contenidos, y la redacción final de los mismos, configuran las tareas que han dispuesto un marco teórico que ha permitido definir el problema de investigación y plantear el diseño del estudio. Esta etapa se realizó en el segundo semestre de 1999.

En octubre de 1999, con la realización del proyecto, se concretaron los objetivos, la metodología, la planificación y el presupuesto de la investigación para su presentación a la Secretaria Xeral para o Deporte y al Consejo Superior de Deportes. En esta propuesta se establecía la coordinación de los datos, la organización, la distribución de tareas, análisis necesarios para su posterior puesta en marcha. También, se estimaron las necesidades para la selección y formación de los recursos humanos para la realización de las diferentes fases del trabajo de campo.

7.1. LA DEPURACIÓN DE LOS REGISTROS

Un aspecto de importancia fundamental para un estudio fiable de la situación de los clubes deportivos en Galicia y para poder extraer una muestra representativa, reside en conocer el número total de entidades deportivas existentes en el territorio de la Comunidad Autónoma de Galicia, es decir, el marco muestral.

La Ley 11/1997, de 22 de agosto, general del Deporte de Galicia, en su artículo 23.1, especifica que:

Para la constitución de un club deportivo, sus fundadores deberán solicitar la ratificación de los estatutos e inscribir en el Registro de Asociaciones y Deportistas de Galicia el acta fundacional y los estatutos (...).

De acuerdo con esta disposición, todos los clubes deportivos deben figurar en el registro.

No obstante, se han seguido las indicaciones del "Informe sobre la situación de los clubes deportivos en España, fase exploratoria" (García Ferrando y Heinemann, 1997) donde se sugiere que se desconfíe de estos datos debido a la tendencia a hiperdimensionar el número de clubes, ya que cuando una entidad deportiva se disuelve normalmente no se da de baja.

Cagigal en 1975 (página 644) señalaba que las cifras del deporte español cambian significativamente pero ya comentaba entonces que no siempre han sido reales.

Y supondría una labor propia de minuciosos especialistas depurar las numerosas estadísticas que de año en año han sido elaboradas. No afirmo con ello que las cifras hayan sido falseadas, mentirosas. No se ha mentado en la contabilización del deporte español contemporáneo. Pero no se ha dicho toda la verdad.

José Ramírez en su libro "Galicia, hacia el deporte total" (1994) anticipa los beneficios del Registro como instrumento de control y organización deportiva. Sugiere la necesidad de una tramitación ágil y sencilla, con importantes campañas de comunicación periódicas para que la población conozca los sistemas de la Administración, ya que según el autor:

En Galicia existen muchas entidades deportivas de distintas modalidades y en el Registro Oficial llegan porcentajes muy reducidos, lo que prueba la falta de preocupación existente. Esto perjudica a muchas entidades deportivas que desconocen la existencia del Registro, ignoran su propia legalización, al no estar registrados se les priva el derecho a solicitar subvenciones, tanto para actividades como para instalaciones y no están coordinados con una acción conjunta del deporte.

Demetrio Casado en su trabajo sobre **Organizaciones Voluntarias en España** (1992) menciona la existencia de las "asociaciones de hecho", que no formalizan su constitución según lo establecido por las normas públicas, y que reciben poco aprecio y obstrucciones del sector público, planteando dudas sobre si la formalización jurídica es incompatible con los fines de estas entidades normalmente de interés social, de expresión cultural o de diversión. Este fenómeno ocurre en el deporte con los denominados clubes informales que evidentemente, al no estar registrados, no pueden ser cuantificados y provocan un incremento en la complejidad del fenómeno asociativo.

Por estos motivos, es obligado efectuar una depuración de las bases de datos de los clubes persiguiendo los siguientes objetivos:

- Conocer las bases de datos utilizadas para el Registro de clubes y su proceso de actualización, así como la fiabilidad de las mismas.
- Descubrir la realidad deportiva de la comunidad autónoma de Galicia, el número de clubes existentes para la extracción de una muestra y el posterior desarrollo del trabajo de campo.
- Plasmar el proceso seguido para el análisis de los clubes deportivos en un documento escrito y de este modo, darlo a conocer a los demás.

A continuación se describe el procedimiento utilizado para fijar con la mayor exactitud posible el número de clubes deportivos existentes en Galicia.

7.1.1. Procedimiento para determinar el número de clubes deportivos existentes.

Para conocer con certeza si un club está en activo se debe comprobar su adhesión a alguna de las federaciones deportivas gallegas.

Son dos los argumentos legales para ello: el primero, porque es requisito obligado y previo para que los clubes afiliados a las federaciones deportivas gallegas puedan participar en competiciones de carácter oficial (Artículo 24); el segundo, porque el Artículo 34 j) de la Ley del Deporte en Galicia establece que los estatutos de las federaciones deportivas gallegas deberán contener y regular, entre otras materias, el régimen documental de la

federación. Este régimen comprenderá como mínimo 4 libros, todos ellos debidamente diligenciados por el Registro de Asociaciones Deportivas y Deportistas de Galicia. Entre ellos el libro - Registro de Clubes Deportivos y, en su caso, deportistas.

Esta adhesión se establece a través de una cuota de afiliación de cada club de carácter anual. Parece lógico que mientras el Registro de Asociaciones y Deportistas de Galicia sólo permite saber que un club no existe si éste lo notifica, en los listados de las federaciones deportivas gallegas se dispone de la información de aquellos clubes que están compitiendo, ya que sin el abono de la cuota, el club sería dado de baja.

Aplicando este criterio, se pueden encontrar cuatro situaciones diferentes:

1. Club activo legalizado: un club existe con total seguridad si aparece en los listados federativos y en el registro de Asociaciones.
2. Club activo informal: un club aparece en los listados federativos y no lo hace en el registro de Asociaciones.
3. Club inactivo: un club existe en el registro de Asociaciones, pero no aparece en los listados federativos.
4. Club desconocido: un club aparece en un registro pero sus datos son incompletos o contradictorios siendo imposible su identificación.

7.1.2. Análisis de los registros oficiales de los clubes deportivos gallegos.

El punto de partida ha consistido en obtener la información del Registro de Asociaciones y Deportistas de Galicia y los listados de clubes de las Federaciones deportivas Gallegas. Para ello se estableció el siguiente procedimiento:

1. Recogida del registro de clubes SXD: Se acudió a la Secretaría Xeral para o Deporte de la Xunta de Galicia. Entrevista con el Subdirector General de Deportes D. Ramón Brigos para presentarle el proyecto.
2. Solicitud escrita al responsable del Registro D. Belarmino García que facilitó una copia informatizada del registro.
3. Elaboración de una carta de presentación para solicitar la colaboración de los presidentes de las federaciones para aportar los listados de sus clubes afiliados.
4. Recogida de información de 56 federaciones: Constitución de un equipo de 10 colaboradores que se dirigieron a cada federación para solicitar el listado de clubes, a ser posible con datos identificativos como son: el nombre del club, domicilio social, población, nombre del presidente y teléfono principalmente.
5. Recogida de información (repesca) 2ª Fase de solicitud de listados a federaciones pendientes.
6. Búsqueda de otras vías para conseguir información de federaciones no accesibles.
7. 1ª Depuración de datos: Contabilidad del número de clubes deportivos de cada Federación.
8. Constitución del "Equipo Colaborador de Cotejadores"

9. 2ª Depuración de datos: Transformación de la base de datos Excel a FileMaker Pro 3.0. depurando los registros de asociaciones y los listados federativos.
10. Comparación de ambos registros
11. Elaboración del informe sobre situación de clubes en Galicia

7.1.3. Datos obtenidos:

En la siguiente **Tabla** (núm. 1) se puede observar que el número total de entidades deportivas por provincias según los dos registros utilizados no coincide.

	A CORUÑA	LUGO	OURENSE	PONTEVEDRA	Desconocida	TOTAL
1. Total Entidades Registro SXD	2.518	836	685	1.906	83	6.028
2. Total secciones registradas en las federaciones deportivas	1.291	528	398	1.134	0	3.351

Tabla 1.- Número total de entidades por provincias de cada Registro.

Por una parte, el Registro de Clubes, Federaciones y Entidades Deportivas de la "Secretaría Xeral para o Deporte" aporta un total de 6.208 entidades registradas. La provincia con más entidades registradas es A Coruña (2.518), seguida de Pontevedra (1.906), Lugo quedaría en tercer lugar (836), y por último Ourense que presenta la cifra menor (685). Aparece un total de 83 entidades de las que se desconoce su ubicación territorial por defecto del registro.

Por otra parte, el número total de secciones pertenecientes a los clubes inscritos en cada Federación Deportiva asciende a 3.351. El orden de las provincias coincide con el anterior registro.

Esta situación de desajuste obligó a depurar ambos registros con mayor esmero. A continuación (**Tabla 2**), se ofrecen los resultados obtenidos de depurar ambos registros, obteniendo de nuevo cifras que no coinciden con las exploraciones anteriores.

	C	LU	OU	PO	Desconocida	TOTAL	%
1. Clubes que aparecen en la Secretaría y en alguna o algunas federaciones	1.022	369	311	870	0	2.572	37,4
2. Secciones que sólo figuran en las federaciones	167	56	55	111	390	779	11,3
3.- Secciones que sólo figuran en el Registro SXD	540	229	196	440	11	1.416	20,6
4.- Secciones/ Entidades no identificadas	992	265	192	633	22	2.104	30,6
TOTAL SECCIONES	2.721	919	754	2.054	423	6.871	100

Tabla 2. Detalle de la depuración del registro por provincias y de ubicación desconocida

En la primera fila, figura el número de clubes que coinciden en ambos registros, es decir, 2.572 clubes que estando de alta en el Registro de la SXD, también están inscritos en la Federación Deportiva donde participan.

En la segunda fila, se presentan los 779 clubes que participan en competencias federadas pero que no están dados de alta en el Registro de la SXD.

En la tercera fila, se muestran los 1.416 clubes que estando de alta en el Registro de la SXD, actualmente no están inscritos en ninguna federación.

En la cuarta fila, aparecen cuantificadas las 2.104 entidades que no se ha conseguido identificar su modalidad deportiva, o que carecen de datos como el nombre del municipio, o presentan datos contradictorios como la no coincidencia del nombre del municipio (Concello) con la provincia.

Hay que mencionar que el Registro de Clubes, Federaciones y Entidades Deportivas de la "Secretaría Xeral para o Deporte" no concreta la modalidad deportiva, por lo que no se ha podido comparar los resultados directamente.

Todavía se refinó más el análisis por el equipo investigador. En esta nueva comprobación se utilizaron datos oficiales de la "Secretaría Xeral para o Deporte" que elaboran sus técnicos anualmente para cuantificar las licencias deportivas de cada temporada.

Estos datos se contrastaron con cada uno de los listados ofrecidos por las federaciones Deportivas, y los resultados obtenidos revelan unas diferencias considerables que no coinciden con los datos anteriores (**Tabla 3**). La Administración Autonómica dictamina 6.279 entidades deportivas, las federaciones 4.427 y nuestro resultado confirma que son 3.351 entidades federadas que están en activo y dadas de alta en el Registro autonómico de Galicia.

Nº	FEDERACIONES DEPORTIVAS GALLEGAS	TOTALES
1	DATOS FEDERACIÓN	4.427
2	DATOS SECRETARÍA XERAL PARA O DEPORTE	6.279
3	DATOS COTEJADOS RESULTANTES	3.351

Tabla 3. Detalle del total de secciones federadas según los datos aportados por cada federación, por la Secretaría Xeral para o Deporte y por el equipo investigador.

Del análisis de los anteriores datos se desprenden varias conclusiones:

- En principio, parece que los clubes o secciones que están en una situación legalizada y en activo son los que figuran tanto en el registro autonómico como en el de las Federaciones (37% respecto al total de clubes registrados)
- Las secciones o entidades que están en activo pero en una presunta situación de ilegalidad ya que no están registradas y tan sólo están en los listados de las Federaciones representa un 11 % del total.
- El 51 % de las entidades deportivas registradas en Galicia no constan en los listados de la Federación. Se trata de 3.520 entidades repartidas entre secciones que están registradas y no aparecen en las Federaciones. (21 %); y clubes de los que no se disponen datos básicos para su identificación (31 %) De estas entidades desconocidas se encuentran 4 tipos de incidencias (**Tabla 4**):

1.	Entidades sin datos sobre el municipio	540	15,3 %
2.	Entidades sin datos sobre la modalidad deportiva	2104	59,8 %
3.	Entidades sin número de registro:	849	24,1 %
4.	Entidades con el número de registro repetido	27	0,8 %
	TOTAL	3.520	100 %

Tabla 4. Detalle de las incidencias en la depuración del registro

Entre las posibles justificaciones se aportan algunas, aunque esta situación es digna de una nueva investigación:

- ❑ La denominación del equipo o del club registrado en los listados federativos es diferente a la que existe en el Registro autonómico.
- ❑ El club ha cambiado el nombre y no lo ha notificado al Registro donde figura su denominación anterior.
- ❑ Clubes con finalidad sociocultural, que utilizan el deporte como un servicio a sus socios y que al no depender de competiciones federadas no están dados de alta en sus listados.
- ❑ Entidades que están dadas de alta en el Registro Provincial de Asociaciones dependiente de la "Conselleria de Xustiza, Interior e Relacións Laborais" de la Xunta de Galicia.
- ❑ El club se ha disuelto y no ha notificado su baja, o sí la ha comunicado pero se mantiene en el Registro.
- ❑ Hay clubes que no tienen Federación autonómica y tan sólo figuran en los listados de las Federaciones estatales.

7.1.4. Conclusiones de la depuración

Todo ello apunta hacia la necesidad imperiosa de dedicar una mayor atención a la mejora y actualización del Registro de Clubes, Federaciones y Entidades Deportivas de la "Secretaría Xeral para o Deporte" .

Como conclusión, se puede afirmar que, al igual que en otras comunidades autónomas, no se dispone de una relación actualizada y realista del asociacionismo deportivo en Galicia. No se han

registrado ni las bajas, ni los cambios o las modificaciones que puedan producirse (en el nombre de la entidad, presidente, datos de la dirección, etc.).

Por estos motivos, el actual registro ofrece tan sólo un listado aproximado tanto por exceso (clubes desaparecidos) como por defecto (entidades dadas de alta en la federación y que no han notificado su alta en el Registro de la Secretaria Xeral para o Deporte).

7.2. DISEÑO MUESTRAL.

De todas las asociaciones deportivas existentes, el universo objeto de estudio de esta investigación está formado por los clubes deportivos gallegos inscritos en el Registro de Clubes, Federaciones y Entidades Deportivas de la "Secretaria Xeral para o Deporte" que, además, estén dados de alta en la Federación Deportiva correspondiente.

El trabajo anteriormente descrito arrojaría un universo de 3.351 secciones deportivas distribuidas por provincias de la siguiente forma (**Tabla 5**):

	A CORUÑA	LUGO	OURENSE	PONTEVEDRA	desconocida	TOTAL
REGISTRO SÓLO FEDERACIÓN	167	56	55	111	390	779
SECRETARIA Y FEDERACIONES	1.022	369	311	870	0	2.572
TOTAL CLUBES	1.189	425	366	981	390	3.351
%	35,5	12,7	10,9	29,3	11,6	100

Tabla 5. Distribución por provincias de los clubes registrados en las federaciones

La distribución de las entrevistas mediante cuestionario a los presidentes de los clubes se realiza combinando el criterio de afijación proporcional con un método de muestreo bietápico por conglomerados. Este método consiste en una estratificación por provincias y por federaciones deportivas en una primera fase y, posteriormente se realiza una selección sistemática.

Por lo tanto, la muestra saldrá proporcionalmente según 2 criterios de estratificación: el porcentaje de clubes en cada provincia gallega y el porcentaje de clubes deportivos de cada Federación Deportiva gallega. En el **Gráfico 2** se observa la distribución de las secciones federadas en cada provincia.

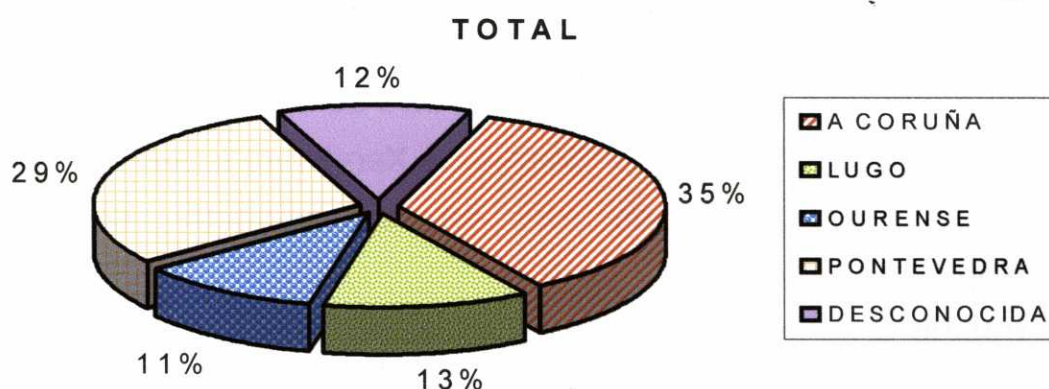


Gráfico 2. Porcentajes de Secciones Federadas por provincias 98/99.

7.3. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

En un principio, y para garantizar la fiabilidad del estudio, se escogió una muestra con un total de 490 clubes deportivos.

Una vez realizado el trabajo de campo se han logrado 383 entrevistas (el 78 % de la muestra inicial seleccionada), repartidas entre las provincias indicadas en el **Gráfico 3**:

La distribución de las entrevistas mediante cuestionario a los presidentes de los clubes se realiza combinando el criterio de afijación proporcional con un método de muestreo bietápico por conglomerados. Este método consiste en una estratificación por provincias y por federaciones deportivas en una primera fase y, posteriormente se realiza una selección sistemática.

Por lo tanto, la muestra saldrá proporcionalmente según 2 criterios de estratificación: el porcentaje de clubes en cada provincia gallega y el porcentaje de clubes deportivos de cada Federación Deportiva gallega. En el **Gráfico 2** se observa la distribución de las secciones federadas en cada provincia.

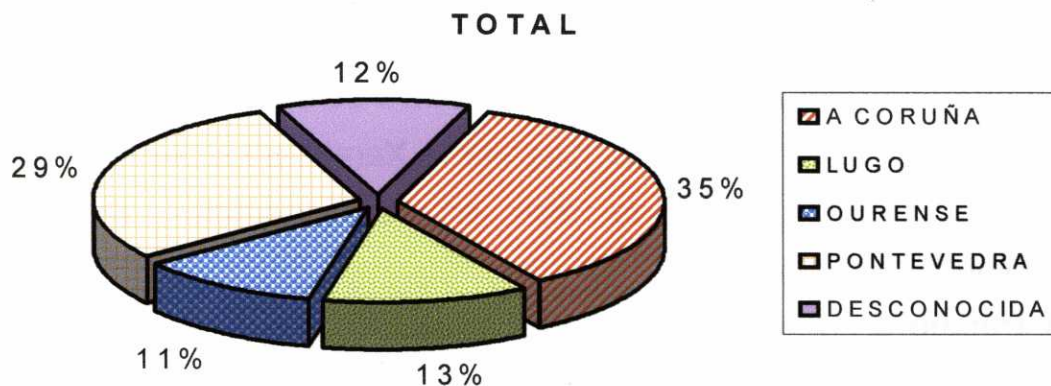


Gráfico 2. Porcentajes de Secciones Federadas por provincias 98/99.

7.3. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

En un principio, y para garantizar la fiabilidad del estudio, se escogió una muestra con un total de 490 clubes deportivos.

Una vez realizado el trabajo de campo se han logrado 383 entrevistas (el 78 % de la muestra inicial seleccionada), repartidas entre las provincias indicadas en el **Gráfico 3**:

- 28 clubes que no se han podido averiguar (6%); 18 por estar registrados con datos incorrectos (4%); 9 por faltar datos en la ficha para su localización (2%), y 1 por cambio del nombre de la entidad (0,2%)
- 7 clubes repetidos (1%), es decir, las secciones inscritas en diferentes federaciones pero de un mismo club.

7.4. LA ELABORACIÓN Y VERIFICACIÓN DEL CUESTIONARIO

Tanto las preguntas como la organización del cuestionario fueron revisadas por la Dra. Núria Puig, Dr. Klaus Heinemann, Dr. García Ferrando y Dr. Benjamín González. El instrumento procede de la revisión expresamente realizada a partir del cuestionario utilizado en el estudio experimental de los clubes aragoneses y valencianos (García Ferrando y Heinemann, 1997), y adaptado a Galicia, adecuando las figuras asociativas a las dictaminadas por la ley general del deporte de Galicia y añadiendo aspectos de comunicación, responsabilidad legal y fiscal.

La primera versión se sometió a una prueba piloto, las modificaciones y adaptaciones del cuestionario se estudiaron en reuniones grupales. Se realizaron dos filtros más, y la versión definitiva se supervisó por los doctores antes mencionados.

7.5 LA SELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LOS ENTREVISTADORES

La selección y formación de equipos de entrevistadores se realizó mediante un seminario específico en el INEF Galicia (octubre de 1999 a marzo de 2000) donde después de una fundamentación

teórica sobre los clubes deportivos, se pasó a una formación práctica sobre la ejecución de la entrevista.

En el entrenamiento del equipo, cada uno de los miembros debía pasar a varios clubes el borrador del cuestionario. Tras varios ensayos, y después de estudiar los resultados, se consensuaron las modificaciones que facilitaron la versión definitiva del cuestionario y su precodificación. Se editaron todos los cuestionarios con las instrucciones concretas para los entrevistadores y el material complementario: las listas y las tarjetas.

7.6. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

Durante el seminario se confeccionó el plan de trabajo según la proximidad de la residencia del equipo de trabajo, intentando optimizar al máximo los costes y los tiempos. Se asignaron los objetivos y tareas de forma individualizada a cada grupo, y durante los meses de enero y febrero de 2000 se realizó el trabajo de campo.

7.7. ENTREVISTA

La entrevista se realizó por medio de un cuestionario estandarizado (cuya copia figura en el anexo). Este tipo de entrevista permite al entrevistado un grado menor de espontaneidad, ya que tiene que responder a preguntas perfectamente formuladas en el cuestionario y, con frecuencia, escogiendo entre alternativas previamente dadas. A cambio, este tipo de entrevista permite comparar las respuestas dadas a la misma pregunta por diferentes entrevistados, así como cuantificar los resultados. Por ello es el método de entrevista más fiable utilizado en las encuestas.

Las entrevistas, de carácter individual, eran orales y el entrevistador planteaba las preguntas y anotaba las respuestas ofrecidas por el encuestado.

Cada grupo gestionó los contactos y las entrevistas estando todo el trabajo supervisado y asesorado mediante un sistema de tutorías.

7.8. CODIFICACIÓN

La siguiente fase, de marzo a mayo de 2000, facilitó el cierre de las preguntas abiertas y la preparación y edición del libro de claves. Se agruparon las diferentes respuestas para su definitivo procesamiento y su precodificación. Igualmente, se organizaron las respuestas para su posterior grabación.

Durante los meses de junio a septiembre de 2000 se codificó cada cuestionario y se grabaron los resultados en el paquete estadístico SPSS versión 10.0 en castellano. Ambas actividades fueron supervisadas y a principios de octubre de 2000 se verificó toda la grabación.

7.9. PLAN DE ANÁLISIS

De octubre a diciembre de 2000 se ejecutó el plan de análisis, realizando y ordenando las tablas obtenidas de frecuencias y descriptores y cálculos complementarios. El plan de análisis parte de la concepción de la organización de los clubes deportivos, y los objetivos formulados se intentan verificar a través de los indicadores e índices de las variables de cada dimensión. La conformación y técnicas del análisis se tratan en el siguiente apartado.

8. TÉCNICA DE ANÁLISIS DE DATOS

8. 1. LA TEORÍA DE LOS CONJUNTOS BORROSOS

En esta fase del estudio, y ante la numerosa cantidad de datos disponibles que podrían abocar hacia una sobre-información y hacia un inevitable "cementerio de datos", se hacía necesaria la simplificación de los mismos.

Para ello se consultó la metodología utilizada en 1989 por Cerioli y Zani para medir la pobreza¹⁴, basada en la teoría de los Conjuntos Borrosos y que posteriormente fue utilizada también por el Instituto Gallego de Estadística bajo la dirección técnica del Dr. Xenaro García Suárez para diseñar indicadores municipales de pobreza a partir de la información del censo de población y vivienda de 1991 del Instituto Nacional de Estadística.

8.1.1. La teoría de Conjuntos Borrosos

El enfoque de la teoría de Conjuntos Borrosos sostiene que:

Dado un Conjunto X , un subconjunto A de X y un conjunto de pares ordenados $(X, MUA(x))$, para todo x pertenece a X siendo MUA una aplicación de X en el intervalo $\{0,1\}$, tal que $MUA(x)$ representa el grado de pertenencia de x a A . Si $MUA(x) = 0$ entonces x no pertenece a A , y si $MUA(x) = 1$ entonces x pertenece completamente a A . Los elementos x tales que $MUA(x)$ esté comprendido entre 0 y 1, pertenecerán en mayor o menor medida a A , según $MUA(x)$ tome valores más próximos a "1" ó a "0"

¹⁴ CERIOLI, A. y ZANI, S. A Fuzzy Approach to the Measurement of Poverty. In C. DAGUM and M. ZENGA (eds.), *Income and Wealth Distribution, Inequality and Poverty*. Berlin: Springer-Verlag, 1990.

En este estudio, se ha adaptado esta metodología de Conjuntos Borrosos aplicada a la pobreza entendida como una carencia, y se ha invertido en positivo para poder analizar la "Calidad" de la organización de los clubes deportivos gallegos. Si se mide la pobreza como una situación en la que se carece, o apenas se tiene, lo necesario para funcionar como club, los resultados estarán próximos al valor "0", mientras que en el extremo contrario se encontrarían aquellos aspectos que sí se poseen y constituyen características evidentes en la excelencia de una asociación deportiva y que, por lo tanto, adquieren valores cercanos al "1".

Los datos que se utilizan para este método son las características recogidas en las entrevistas y que reflejan, en mayor o menor medida, las condiciones reales en la organización de los Clubes Deportivos en Galicia. Su veracidad se atiene exclusivamente a las respuestas por parte de cada responsable del club, y al rigor con que se han interpretado estas informaciones para recogerlas en cada cuestionario. En este sentido, y con la supervisión de expertos en Estadística, se considera que la información es fiable y que por lo tanto, se trata de una oportunidad excepcional para introducirse en el estudio de unas cuestiones hasta hoy escasamente tratadas desde el punto de vista que se propone, teniendo en cuenta que se trata de una forma no exhaustiva sino muestral.

8.1.2. Conjunto de Calidad

En el cuestionario figuran determinados datos que pueden ser utilizados para cuantificar la calidad de los clubes deportivos gallegos. Evidentemente no es lo mismo ser un buen club en una modalidad deportiva que en otra, ni en un territorio respecto a

otro. Aunque exista calidad absoluta, por lo general se utiliza la calidad en "comparación con", "más o menos bueno que".

Conviene, por lo tanto, tener en cuenta que la presencia de determinados elementos y servicios, que se suponen necesarios para el funcionamiento de los clubes, configura un concepto relativo de "calidad" donde se incluyen las entidades de más o menos nivel.

Un club pertenecerá al máximo nivel de "calidad" cuando todos los valores tomen el valor "1". Por el contrario, aquellos otros que tengan valor "0" para todas las variables no tendrán en este contexto ningún síntoma de calidad.

El mayor o menor grado de calidad vendrá dado no sólo por la presencia de determinados elementos, sino que también se tendrá en consideración cuál es el elemento más relevante, se establece para eso las ponderaciones adecuadas tal y como se verá más adelante. De momento, es lógico pensar que no es lo mismo, pongamos por caso, tener un elevado presupuesto que participar en actividades del vecindario.

8.1.3. Pertenencia al conjunto de calidad

El grado de pertenencia al conjunto de calidad de i-ésimo club se definió, siguiendo a Cerioli y Zani como:

$$Q(i) = \frac{\sum_{j=1}^{10} (z_{ij} \cdot w_j)}{\sum_{j=1}^{10} (w_j)}$$

Donde z_{ij} será "0" ó "1" dependiendo del valor de la variable X_j tome para el club i y w_j representa la ponderación que corresponde a cada X_j .

Se tomó $w_j = \ln (1/f_j)$ siendo f_j la frecuencia relativa de cada X_j . Dado que f_j representa la porción de clubes que posee la característica j , las ponderaciones se realizan de forma que cuánto más presente sea la característica, mayor peso tendrá en su índice global.

8.1.4. Índice de Calidad

Para medir la calidad final de la organización agregamos de forma natural los grados de pertenencia al conjunto de referencia del colectivo de clubes deportivos gallegos. Así dada una población de n clubes, el resultado final vendrá dado por el cardinal del conjunto borroso "A" considerado $\text{Card}(A) = \sum_{i=1}^n Q(i)$, que dará lugar al índice de calidad: $Q = \text{Card}(A)/n$.

Hay que indicar que $Q = 0$ si y sólo si $Q(i) = 0$ para todos los clubes de la población, mientras que $Q = 1$ para todo i . Este último correspondería al caso de máxima calidad para el conjunto de clubes considerado A.

Tenemos así una medida de calidad para el conjunto de referencia que puede ser considerado desde el punto de vista formal como la probabilidad de acontecimiento difuso "asegurar la calidad".

8.2. LAS DIMENSIONES DE LA CALIDAD ORGANIZATIVA.

La situación de la organización de los clubes gallegos se va a estudiar a través del concepto "CALIDAD ORGANIZATIVA DE LOS CLUBES DEPORTIVOS".

Su justificación se ha realizado a partir de las variables estructurales analizadas en la fundamentación teórica, y de la

propia adaptación al modelo de referencia de la gestión de la calidad total en Entidades No lucrativas (modelo EFQM).

A partir de las dimensiones proporcionadas en el cuestionario de García Ferrando, Puig y Heinemann (1997), se ha realizado una nueva articulación para poder cuantificar, a través de un único índice, la calidad organizativa. Para ello se ha realizado el siguiente proceso:

- La calidad organizativa se ha disociado en 10 dimensiones.
- Las 10 dimensiones se han organizado en un total de 38 variables.
- Las 38 variables se han dividido en 148 indicadores.
- Además, para profundizar en el estudio, se ha detallado al final un apartado sobre otras cuestiones cualitativas.

Se entiende que una entidad deportiva excelente se caracterizará por una alta presencia en la comunidad, una afiliación muy amplia sin discriminaciones, una oferta variada y ajustada a los deseos de los asociados, una comunicación interna y externa bien planificada, un alto cumplimiento de los requisitos legales y fiscales, una óptima financiación, una alta autonomía que le hace independiente de influencias externas, unas infraestructuras propias y accesibles, una junta directiva voluntaria con alta dedicación y gran formación, un equipo humano profesional y cualificado, y una cultura organizativa democrática y participativa.

A continuación, se ofrece el **Cuadro 6** donde se puede apreciar la relación entre las diez dimensiones y las treinta y ocho subdimensiones. Posteriormente se expone una breve referencia de cada dimensión.

DIMENSIONES	SUBDIMENSIONES	Indicadores
1. Presencia en la comunidad.	1. Orígenes 2. Misión 3. Tamaño del club 4. Participación en la sociedad 5. Relaciones con las administraciones públicas	23 <input type="checkbox"/> 16 dicotómicos <input type="checkbox"/> 3 intervalos <input type="checkbox"/> 4 nominales
2. Personas vinculadas con la entidad	6. Nivel de conocimiento de la demanda 7. Características de la demanda	13 <input type="checkbox"/> 7 dicotómicos <input type="checkbox"/> 6 intervalos
3. Oferta deportiva de la entidad	8. Oferta de la entidad 9. Impacto de la oferta deportiva de la entidad 10. Potencial de la oferta 11. Información estratégica sobre la oferta 12. Amplitud de la oferta deportiva adicional 13. Oferta de deporte de rendimiento y alto nivel 14. Fidelidad de los miembros	24 <input type="checkbox"/> 12 dicotómicos <input type="checkbox"/> 8 intervalos <input type="checkbox"/> 4 nominales
4. Comunicación	15. Comunicación externa 16. Comunicación interna 17. Organización comunicación externa 18. Organización comunicación interna	27 <input type="checkbox"/> 14 dicotómicos <input type="checkbox"/> 6 intervalos <input type="checkbox"/> 7 nominales
5. Responsabilidad jurídica y fiscal	19. Cumplimiento de los aspectos legales y fiscales de la entidad	13 <input type="checkbox"/> 13 dicotómicos
6. Recursos económicos	20. Tamaño del presupuesto 21. Estructura de ingresos 22. Estructura de gastos 23. Diversificación de las fuentes de ingresos y gastos 24. Balance de ingresos y gastos	16 <input type="checkbox"/> 16 intervalos
7. Autonomía	25. Grado de autofinanciación 26. Nivel de obtención de ayudas públicas 27. Potestad sobre las instalaciones	3 <input type="checkbox"/> 3 intervalos
8. Infraestructuras	28. Número total de infraestructuras 29. Tasa de propiedad de las infraestructuras 30. Tasa de gratuidad de las infraestructuras 31. Titularidad 32. Nivel de accesibilidad	5 <input type="checkbox"/> 5 intervalos
9. Perfil de los recursos humanos	33. Características de la Junta Directiva 34. Perfil de la junta directiva 35. Características del personal auxiliar 36. Perfil del personal auxiliar	12 <input type="checkbox"/> 12 intervalos
10. Cultura del club	37. Orientación de la cultura del club 38. Nivel de democracia y participación	12 <input type="checkbox"/> 12 intervalos

Cuadro 6. Composición de las variables de la calidad organizativa

1.- Las variables de impacto en la sociedad, muy relacionadas con el contexto, se manifiestan en aspectos relacionados con la fundación de la entidad, la misión y objetivos, el tamaño del hábitat, la participación y relaciones con la sociedad, concretamente con las Federaciones deportivas, la Administración Pública y con el resto de instituciones de su entorno.

2.- Una alta afiliación voluntaria se origina por una correcta orientación de la entidad hacia los intereses de los miembros, es decir, una amplia masa social va a depender de la concordancia entre la oferta del club y los intereses de los miembros.

Para comprobar esta correspondencia se analizan dos dimensiones: por un lado, la estructura de los miembros y, por el otro lado, la oferta de la entidad deportiva. La estructura de los miembros se considera por el nivel de conocimiento de la demanda, es decir, la información de la que se dispone de las personas que están o pueden estar integradas en nuestra asociación, y por las características de las personas vinculadas con la entidad, con el objeto de comprobar posibles discriminaciones por razones de una mala segmentación, sexo, edad o frecuencia de práctica.

3.- La oferta deportiva se identifica a través del tipo de prácticas deportivas realizadas: deporte para todos, deporte federado o deporte de alto nivel. De igual forma, una amplia oferta de actividades adicionales, tanto deportivas como socio-culturales, permiten satisfacer a un mayor número de miembros, incluso no practicantes. Otros aspectos importantes dentro de la oferta son: primero, el impacto de las modalidades deportivas practicadas en el club respecto a Galicia. Se deduce que un club que ofrezca una modalidad deportiva con un elevado número de practicantes federados y con un gran arraigo dentro de la comunidad gallega

tendrá un desarrollo más viable. Segundo, la potencialidad de la entidad para acoger más personas y tener actividades en aumento. Tercero, el nivel de información sobre la demanda a la hora de diseñar las estrategias de crecimiento del club, distinguiendo más eficacia cuanto más información. Cuarto, el grado de fidelidad de los miembros, la mayor fidelidad representaría mejor vinculación de los miembros con la entidad. Este componente se estima mediante el indicador de rotación, la relación entre el número de altas respecto al número de bajas de los miembros en el último año.

4.- La comunicación es la cuarta dimensión, y contrasta la comunicación interna dirigida a los miembros pertenecientes de la entidad y la comunicación externa dirigida al resto de los colectivos. Se trata de sondear si la comunicación es un aspecto importante dentro de la organización y si se dispone de un buen sistema de información del público objetivo y una correcta planificación de la misma.

5.- El cumplimiento de los aspectos legales y fiscales desempeña un papel importante para que la asociación pueda acceder a ayudas, tenga una administración correcta, y ofrezca credibilidad dentro de la sociedad.

6.- Los recursos económicos analizan la situación financiera y económica de la entidad deportiva a través del conocimiento del tamaño del presupuesto, de la estructura de ingresos y gastos, de la diversificación de las fuentes de ingresos y gastos, y del balance final de la entidad. Una economía saneada implica una mayor probabilidad de disponer de recursos apropiados para alcanzar los objetivos deportivos y sociales de la entidad.

7.- La Autonomía hace alusión a la variable constitutiva de "independencia de terceras partes". La subordinación a las ayudas públicas o a las exigencias de los patrocinadores puede amenazar la misión de la entidad. De esta forma, un alto grado de autofinanciación, una baja dependencia de financiación externa, y una independencia en el uso de las instalaciones determinan una situación ejemplar para la entidad deportiva.

8.- La variable de infraestructuras detalla el número de instalaciones utilizadas, sobre la gratuidad y titularidad de las mismas, y sobre la accesibilidad de la masa social a las mismas. De este modo, unas instalaciones propias y cercanas a los miembros facilitan el acceso a las actividades del club y además facilita la independencia respecto a otras entidades.

9.- El trabajo voluntario se indaga a través de la estructura de los recursos humanos, la composición de la junta directiva y las relaciones con el personal remunerado. La dedicación y la formación deportiva y académica del personal responsable de la dirección y ejecución de las actividades del club será una importante referencia del desempeño profesionalizado del mismo.

10.- La cultura organizativa se relaciona con la orientación de la entidad hacia unos propósitos concretos, es decir, aquellas creencias, valores, aspiraciones y prioridades que condicionan la manera de pensar, sentir, decir, y hacer de la asociación. Otro apartado es el de la toma de decisiones democráticas y la participación que profundiza sobre el comportamiento de los órganos de decisión de la asociación deportiva.

8.3. EXTENSIÓN AL CONJUNTO

Para medir la excelencia se han utilizado variables dicotómicas (con sólo dos posibilidades de respuesta: "sí" o "no") y variables cuantitativas con información recogida en una escala de intervalos o una escala nominal.

8.3.1. Variables dicotómicas

El índice para las Variables dicotómicas (SI o NO) para una CATEGORÍA DETERMINADA y para una observación concreta se define como: $SUMA (Ponderaciones \times Valores) / SUMA (valores)$, entendiendo tal suma extendida a todas las variables que forman parte de la categoría. Los VALORES serán "1" ó "0", según la contestación para el correspondiente ítem sea "SI" o "NO". La PONDERACIÓN para cada variable será igual a: *Logaritmo Neperiano (1/Proporción de "1" que presenta la variable)*

La razón de escoger esta ponderación está en primar los valores que menos aparecen, que por lo general están asociados a aquellas características que mejor definen la **Calidad de la organización**, y que se repiten con menor frecuencia.

➤ Por ejemplo: la pregunta 10 *¿Colabora su entidad con otras asociaciones deportivas en algún proyecto?* Las posibilidades de respuestas son sólo dos: "Sí" o "No".

8.3.2. Conversión de otras variables no dicotómicas

En cuanto a las variables cuantitativas, de las que la información se recogió utilizando una escala de intervalos, el cálculo se hizo de manera análoga al anterior una vez realizado el cambio de escala de "0" a "1", dividiendo para esto cada valor por el máximo. Ahora las ponderaciones en vez de utilizar la *Proporción = número de unos /*

Total, utilizaremos: *Total suma puntuaciones / total*, siendo el resto del procedimiento completamente análogo.

- Ejemplo de variable cuantitativa de una escala de intervalos: La primera pregunta: *¿En qué año fue fundada su entidad o asociación?* Se responde con un número que corresponde a una de las nueve escalas de intervalos posibles.
- Ejemplo de variable cuantitativa de un listado nominal: La pregunta 15: *La distancia media entre el lugar de residencia de la mayoría de sus socios y usuarios y su asociación es...* tiene posibilidad de respuesta de una de estas tres opciones: menos de 1 Km.; Entre 1 y 5 Km.; más de 5 Km.

De forma semejante al procedimiento anterior del índice $Q(i)$, definimos $Q(i) = (z_{i1} w_1 + z_{i2} w_2 + z_{i3} w_3 + z_{i4} w_4 + z_{i5} w_5) / (w_1 + w_2 + w_3 + w_4 + w_5)$ Donde z_{ij} será 0, 0.25, 0.5, 0.75, ó 1, dependiendo del valor que tome la variable Y_j ($j = 1, 2, 3, 4, 5$) y las w_j son las ponderaciones logarítmicas análogas a las definidas en los anteriores cálculos.

También como se hizo anteriormente, se calculó el índice Q definido por $Q = \text{Card}(A)/n$ obteniéndose una medida de calidad para el conjunto de referencia A (clubes deportivos gallegos).

8.3.3. Aplicación a las dimensiones de la calidad organizativa.

Cada una de las 10 dimensiones se ha calculado a través de la agrupación de los indicadores extraídos del cuestionario y que se convirtieron en dicotómicos de la siguiente forma:

- La variable X_1 (Presencia en la comunidad) toma el valor "1" en aquellos casos en los que el club manifiesta un alto grado de consolidación, un vínculo de motivación afiliativa hacia la práctica deportiva, una clara meta inicial orientada hacia la

animación sociocultural que ha ido adaptándose en el tiempo, una alta participación ciudadana, un gran número de miembros, una amplia área de influencia, una elevada participación del club en actividades comunitarias y una relación óptima con los Poderes Públicos. En cualquier otro caso se tomará el valor "0".

- La variable X2 (Personas vinculadas con la entidad) tomará el valor "1" cuando se dispone de información relevante sobre la demanda, existe una adecuada estructuración de los diferentes miembros que están relacionados en la vida del club, y se facilita el acceso a la práctica deportiva sin ningún tipo de discriminación. El valor "0" corresponderá a clubes que no disponen información sobre sus asociados, además de discriminar el acceso a la práctica deportiva por razones de edad, sexo o nivel de práctica.
- La variable X3 (Oferta de actividades) adjudica el valor "1" en los casos que la oferta es polideportiva, existe deporte de rendimiento y de alto nivel acompañado de más ofertas adicionales y socioculturales, la modalidad deportiva tiene un fuerte impacto territorial, las actividades tienen posibilidades de crecimiento, se dispone de información estratégica sobre la actividades desarrolladas (control de altas y bajas, seguimiento de usuarios, previsiones, etc.) y existe fidelidad de los miembros. El valor "0" en el caso radicalmente contrario.
- Análogamente se le adjudicarán valores a X4 hasta X10, indicando siempre el "1" la presencia del correspondiente elemento, y "0" su ausencia.

8.4. LA ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO:

DIMENSION 1 - PRESENCIA EN LA COMUNIDAD			
NUM.	CÓDIGO	SUBDIMENSIONES E INDICADORES	PREGUNTA
1.1.- ORÍGENES			
1.	1.1.1.-	Año de Fundación	(p.1)
2.	1.1.2.-	Vínculo de los Fundadores del club	(p.2)
1.2.- MISIÓN			
3.	1.2.1.-	Misión inicial	(p3)
4.	1.2.2.-	Evolución de la misión	(p4)
1.3.- TAMAÑO			
5.	1.3.1.-	Tasa de participación ciudadana	fórmula
6.	1.3.2.-	Tamaño del club	(p19)
7.	1.3.3.-	Área de influencia de la asociación	(p14)
1.4.- PARTICIPACIÓN EN LA SOCIEDAD			
8.	1.4.1.-	Pertenencia a Federaciones	(p5)
9.	1.4.2.-	Pertenencia a otras asociaciones	(p7)
10.	1.4.3.-	Participación en fiestas del municipio	(p8)
11.	1.4.4.-	Implicación en una coordinadora de deportes Municipal	(p9)
12.	1.4.5.-	Colaboración con otras asociaciones deportivas	(p10)
13.	1.4.6.-	Colaboraciones con APAS, AAVV.	(p11a)
14.	1.4.7.-	Colaboraciones con APAS, AAVV	(p11b)
15.	1.4.8.-	Colaboración con la Adm. Pública	(p12)
16.	1.4.9.-	Entidades en Competencia	(p16)
17.	1.4.10.-	Colaboración con la competencia	(p17)
1.5.- RELACIONES CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS			
18.	1.5.1	Municipio (Concello)	(p13)
19.	1.5.2	Diputación	(p13)
20.	1.5.3.	Xunta Galicia	(p13)
21.	1.5.4.	Gobierno Central	(p13)
22.	1.5.5.	Unión Europea	(p13)
23.	1.5.6.	Otras Administraciones NO DEPORTIVAS	(p13)

DIMENSION 2 - PERSONAS VINCULADAS CON LA ENTIDAD			
NUM.	CÓDIGO	SUBDIMENSIONES E INDICADORES	PREGUNTA
2.1.- NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA DEMANDA			
24.	2.1.1.-	Información de las tipologías de los miembros	(p18)
25.	2.1.2.-	Información sobre el número de miembros	(p19)
26.	2.1.3.-	Información del género de los miembros	(p21)
27.	2.1.4.-	Información de la edad de los miembros	(p22)
28.	2.1.5.-	Información del % de personas que practican deporte habitualmente	(p23)
29.	2.1.6.-	Conocimiento de la demanda	(p26)
30.	2.1.7.-	Utilización de Base de datos	(p27)
2.2.- CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA			
31.	2.2.1.-	Núm. de categorías de miembros	(p18)
32.	2.2.2.-	Núm. de socios	(p19)
33.	2.2.3.-	Núm. de abonados	(p20)
34.	2.2.4.-	Equilibrio en la proporción de personas por género	(p21)
35.	2.2.5.-	Atención a los diferentes grupos de edad	(p22)
36.	2.2.6.-	Nivel de personas que practican deporte habitualmente	(p23)

DIMENSIÓN 3.- OFERTA DEPORTIVA DE LA ENTIDAD			
NUM.	CÓDIGO	SUBDIMENSIONES E INDICADORES	PREGUNTA
3.1.- OFERTA DE LA ENTIDAD			
37.	3.1.1.-	Tipo de oferta polideportiva	(p33)
38.	3.1.2.-	Existencia de ofertas deportivas para Grupos específicos	(p40)
39.	3.1.3.-	Existencia de ofertas deportivas adicionales	(p41)
40.	3.1.4.-	Existencia de oferta sociocultural	(p46)
41.	3.1.5.-	Existencia de equipos de competición federada	(p42)
42.	3.1.6.-	Existencia de Deporte de alto nivel	(p47)
3.2.- IMPACTO DE LA OFERTA DEPORTIVA DE LA ENTIDAD			
43.	3.2.-	Impacto de la oferta deportiva	(p33)
3.3.- POTENCIAL DE LA OFERTA			
44.	3.3.1.-	Actividades en aumento	(p36)
45.	3.3.2.-	Impacto de actividad con capacidad para más personas	(p39)
3.4.- INFORMACIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LA OFERTA			
46.	3.4.1.-	¿Existen Altas en el último año?	(p24)
47.	3.4.2.-	¿Existen bajas en el último año?	(p25)
48.	3.4.3.-	Actividades en aumento	(p36a)
49.	3.4.4.-	Actividades en disminución	(p36b)
50.	3.4.5.-	Capacidad potencial nuevos socios	(p37)
51.	3.4.6.-	Capacidad potencial nuevos abonados	(p38)
3.5.- AMPLITUD DE LA OFERTA DEPORTIVA ADICIONAL			
52.	3.5.1.-	Núm. de Ofertas para grupos específicos de población	(p40)
53.	3.5.2.-	Núm. de Ofertas deportivas adicionales	(p41)
54.	3.5.3.-	Núm. de Ofertas recreativas no deportivas	(p46)
3.6.- OFERTA DE DEPORTE RENDIMIENTO Y ALTO NIVEL			
55.	3.6.1.-	Núm. de Equipos en competición federada	(p43)
56.	3.6.2.-	Nivel territorial de competición	(p44 a)
57.	3.6.3.-	Grupos de edades de competición	(p44 b)
58.	3.6.4.-	Nivel de competición deportiva	(p44 c)
59.	3.6.5.-	Presencia de equipos femeninos	(p44 d)
3.7.- FIDELIDAD DE LOS MIEMBROS			
60.	3.7.-	Indicador de rotación(Núm. de Altas – Núm. de bajas)	(P24)

Dimensión 4.- Comunicación			
NUM.	CÓDIGO	SUBDIMENSIONES E INDICADORES	PREGUNTA
4.1.- COMUNICACIÓN EXTERNA			
61.	4.1.1.-	Nivel de calidad comparativa	(p31 a)
62.	4.1.2.-	Utilización de la planificación	(p31 b)
63.	4.1.3.-	Formación del responsable	(p31 c)
64.	4.1.4.-	Programas de Formación permanente	(p31 d)
65.	4.1.5.-	Adecuación del presupuesto	(p31 e)
66.	4.1.6.-	Ofertas recreativas no deportivas Revista / Boletín	(p46 a)
67.	4.1.7.-	Ofertas recreativas no deportivas Informes escritos	(p46 b)
4.2.- COMUNICACIÓN INTERNA			
68.	4.2.1.-	Reuniones anuales Asamblea general	(p69 a)
69.	4.2.2.-	Reuniones anuales Junta Directiva	(p69 b)
70.	4.2.3.-	Reuniones anuales Asamblea / Equipo técnico	(p69 c)
71.	4.2.4.-	Reuniones anuales Junta Directiva / Equipo técnico	(p69 d)
72.	4.2.5.-	Reuniones anuales Profesionales	(p69 e)
73.	4.2.6.-	Reuniones anuales Técnicos	(p69 f)
74.	4.2.7.-	Idoneidad del número de reuniones	(p70)

NUM.	CÓDIGO	SUBDIMENSIONES E INDICADORES	PREGUNTA
4.3.- ORGANIZACIÓN COMUNICACIÓN EXTERNA			
75.	4.3.1.-	Seguimiento de la base de datos	(p28)
76.	4.3.2.-	Aprovechamiento de la base de datos	(p29)
77.	4.3.3.-	Colectivos destinatarios de la comunicación externa	(p30)
78.	4.3.4.-	Evaluación de la Comunicación externa	(p32)
79.	4.3.5.-	Memorias de las actividades	(p45)
4.4.- ORGANIZACIÓN COMUNICACIÓN INTERNA			
80.	4.4.1.-	Documentos de comunicación interna	(p66)
81.	4.4.2.-	Distribución de la comunicación interna	(p67)
82.	4.4.3.-	Núm. de reuniones anuales Asamblea general	(p69 a)
83.	4.4.4.-	Núm. de reuniones anuales Junta Directiva	(p69 b)
84.	4.4.5.-	Núm. de reuniones anuales Asamblea / Equipo técnico	(p69 c)
85.	4.4.6.-	Núm. de reuniones anuales Junta Directiva /Equipo técnico	(p69 d)
86.	4.4.7.-	Núm. de reuniones anuales Profesionales	(p69 e)
87.	4.4.8.-	Núm. de reuniones anuales Técnicos	(p69 f)

Dimensión 5.- Responsabilidad jurídica y fiscal			
NUM.	CÓDIGO	SUBDIMENSIONES E INDICADORES	PREGUNTA
5.1.- ASPECTOS LEGALES Y FISCALES DE LA ENTIDAD			
88.	5.1.1.-	Registro de asociaciones	(p50)
89.	5.1.2.-	Actualización de estatutos	(p51)
90.	5.1.3.-	Régimen documental Libro de asociados	(p52 a)
91.	5.1.4.-	Régimen documental Libro de actas	(p52 b)
92.	5.1.5.-	Régimen documental libros contables	(p52 c)
93.	5.1.6.-	Régimen fiscal Impuestos locales	(p53 a)
94.	5.1.7.-	Régimen fiscal IVA	(p53 b)
95.	5.1.8.-	Régimen fiscal IS	(p53 c)
96.	5.1.9.-	Régimen fiscal IRPF	(p53 d)
97.	5.1.10.-	Trámites legales Exención IVA	(p54 a)
98.	5.1.11.-	Trámites legales Utilidad pública	(p54 b)
99.	5.1.12.-	Trámites legales Exención IAE	(p54 c)
100.	5.1.13.-	Idoneidad de la forma jurídica	(p55)

Dimensión 6.- Recursos económicos			
NUM.	CÓDIGO	SUBDIMENSIONES E INDICADORES	PREGUNTA
6.1.- TAMAÑO DEL PRESUPUESTO			
101.	6.1.-	Núm. pesetas del Presupuesto anual del club	(p56)
6.2.- ESTRUCTURA DE INGRESOS			
102.	6.2.1.-	Aportaciones particulares	(p63)
103.	6.2.2.-	Ayudas y subvenciones	(p63)
104.	6.2.3.-	Administración bienes	(p63)
105.	6.2.4.-	Autogeneración	(p63)
106.	6.2.5.-	Publicidad y patrocinio	(p63)
107.	6.2.6.-	Servicios deportivos	(p63)
108.	6.2.7.-	Otros ingresos	(p63)
6.3.- ESTRUCTURA DE GASTOS			
109.	6.3.1.-	Personal	(p64)
110.	6.3.2.-	Material y ropa	(p64)
111.	6.3.3.-	Tasas federativas	(p64)
112.	6.3.4.-	Gastos generales	(p64)
113.	6.3.5.-	Gastos de capital y otros	(p64)

NUM.	CÓDIGO	SUBDIMENSIONES E INDICADORES	PREGUNTA
6.4.- DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE INGRESOS Y GASTOS			
114.	6.4.1.-	Número de conceptos de Ingresos	(p63)
115.	6.4.2.-	Número de conceptos de Gastos	(p64)
6.5.- BALANCE DE INGRESOS Y GASTOS			
116.	6.5.-	(Ingresos Totales p63) – (Gastos Totales p64)	fórmula

Dimensión 7 - Autonomía			
NUM.	CÓDIGO	SUBDIMENSIONES E INDICADORES	PREGUNTA
7.1.- GRADO DE AUTOFINANCIACIÓN			
117.	7.1.	$GAF = 1/(\text{Núm. De Ayudas y subvenciones} + \text{Publicidad y patrocinio} / \text{Núm. total Ingresos}) * 100$	fórmula
7.2.- NIVEL DE OBTENCIÓN DE AYUDAS PÚBLICAS			
118.	7.2	$NOAP = 1/(\text{Núm. Ayudas y subvenciones solicitadas} / \text{Núm. ayudas utilizadas}) * 100$	fórmula
7.3.- POTESTAD SOBRE LAS INFRAESTRUCTURAS			
119.	7.3	$PI = (\text{Núm. infraestructuras propias} / \text{Núm. de infraestructuras totales}) * 100$	fórmula

Dimensión 8 - Infraestructuras			
NUM.	CÓDIGO	SUBDIMENSIONES E INDICADORES	PREGUNTA
8.1.- NÚMERO TOTAL DE INSTALACIONES			
120.	8.1	Núm. Total de Instalaciones deportivas utilizadas	(p61)
8.2.- TASA DE PROPIEDAD DE LAS INFRAESTRUCTURAS			
121.	8.2	$TPI = (\text{Núm. infraestructuras propias} / \text{Núm. infraestructuras totales}) * 100$	(p61)
8.3.- TASA DE GRATUIDAD DE LAS INFRAESTRUCTURAS			
122.	8.3	$\text{Gratuidad de utilización TGI} = (\text{Núm. infraestructuras sin pago} / \text{Núm. infraestructuras totales}) * 100$	(p61)
8.4.- TITULARIDAD			
123.	8.4	Titularidad	(p61)
8.5.- NIVEL DE ACCESIBILIDAD			
124.	8.5	Distancia entre la asociación y la masa social	(p15)

Dimensión 9 - Perfil de los Recursos Humanos			
NUM.	CÓDIGO	SUBDIMENSIONES E INDICADORES	PREGUNTA
9.1.- CARACTERÍSTICAS DE LA JUNTA DIRECTIVA			
125.	9.1.1.-	Núm. total de personas en la Junta directiva	(p65)
126.	9.1.2.-	% femenino en la Junta directiva	(p65)
127.	9.1.3.-	% de Voluntarios en la Junta directiva	(p65)
9.2.- PERFIL DE LA JUNTA DIRECTIVA			
128.	9.2.1.-	Tasa de dedicación temporal de los miembros de la Junta directiva	(p65)
129.	9.2.2.-	Grado de Formación deportiva de los dirigentes: titulación deportiva.	(p65)
130.	9.2.3.-	Grado de Formación de la Junta directiva: titulación académica	(p65)
9.3.- CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL AUXILIAR			
131.	9.3.1.-	Núm. total del Personal técnico	(p68)
132.	9.3.2.-	% femenino dentro del Personal técnico	(p68)
133.	9.3.3.-	% de Voluntarios dentro del Personal técnico	(p68)

NUM.	CÓDIGO	SUBDIMENSIONES E INDICADORES	PREGUNTA
9.4.- PERFIL DEL PERSONAL AUXILIAR			
134.	9.4.1.-	Tasa de dedicación temporal del Personal técnico	(p68)
135.	9.4.2.-	Grado de Formación deportiva de Personal técnico: titulación deportiva	(p68)
136.	9.4.3.-	Grado de Formación del Personal técnico: titulación académica	(p68)

Dimension 10. - Cultura del club			
NUM.	CÓDIGO	SUBDIMENSIONES E INDICADORES	PREGUNTA
10.1.- ORIENTACIÓN DE LA CULTURA DEL CLUB			
137.	10.1.-	Opiniones sobre las características de la cultura del club	(p72)
10.2.- NIVEL DE DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN			
138.	10.2.1.-	Nivel de satisfacción sobre la Participación en Asambleas	(p73)
139.	10.2.2.-	Nivel de alternativas para la Junta directiva	(p74)
140.	10.2.3.-	Nivel de renovación de la Junta Directiva	(p75)
141.	10.2.4.-	Grado de ejecución de las decisiones colegiadas	(p76)
142.	10.2.5.-	Calidad de la Comunicación Junta directiva	(p77)
143.	10.2.6.-	Influencia electoral Junta directiva	(p77)
144.	10.2.7.-	Grado de adhesión de los socios	(p77)
145.	10.2.8.-	Nivel de implicación en la Dirección	(p77)
146.	10.2.9.-	Nivel de Apoyo de la Dirección	(p77)
147.	10.2.10	Antigüedad en el cargo del presidente	(p79b)
148.	10.2.11.	Antigüedad del presidente como asociado	(p79c)

11.- Otras cuestiones cualitativas			
NUM.	SUBDIMENSIONES E INDICADORES		NUM. PREGUNTA
149.	Las cuotas de adhesión al club de los asociados		(p 57)
150.	La solicitud de ayudas		(p.58)
151.	La valoración de las ayudas		(p 59)
152.	Las claves del éxito en los clubes deportivos		(p 78)
153.	Los problemas en los clubes deportivos		(p 71)

8.5. EJEMPLO DE CÁLCULO

Se presentan los esquemas de cálculo detallado de las variables en un lenguaje que aunque se puedan tachar de poco logrado desde el punto de vista estrictamente matemático, son para mí, y supongo que para todo aquel que esté un poco apartado del rigor de los lenguajes formalizados, mucho más sugerentes a la hora de hacer los cálculos utilizando una hoja de cálculo o un programa estadístico como el SPSS¹⁵.

Se utilizaron dos procedimientos para el análisis de las variables escogidas. Por una parte, unas variables eran dicotómicas es decir que sólo tenían dos posibilidades de respuesta "Si" o "No", y por otra parte, otras variables se convirtieron en dicotómicas de la siguiente forma:

Para definir la pregunta 19 sobre el tamaño del club, se disponía de 5 respuestas posibles:

- ☐ Estimación real = "*Sin información*"
- ☐ Estimación real = "*Hasta 100 miembros*"
- ☐ Estimación real = "*De 101 a 300 miembros*"
- ☐ Estimación real = "*De 301 a 1000 miembros*"
- ☐ Estimación real = "*Más de 1000 miembros*"

1. En cada pregunta se otorga a cada respuesta una puntuación ascendente de 1 a 5 (ó a 4, ó a 6; según cada caso), o sea, que lo mejor es llevar un 5 y lo peor un 1. En este caso, se entiende que el número total de miembros es mejor cuanto mayor sea, ya que el

¹⁵ Un procedimiento que facilitó notablemente esta fase, caracterizada por numerosos cálculos, consistió en trabajar simultáneamente con el programa SPSS 10 y con el programa Excel, de manera que en este programa se realizaban los cálculos matemáticos (sumas, porcentajes, fórmulas, etc) mientras que los análisis estadísticos se hacían en SPSS. Este procedimiento agilizó el tratamiento de los datos y la posterior explotación de los mismos, al mismo tiempo que servía para detectar y validar pequeños errores en la fase de grabación.

impacto social de una asociación, su credibilidad, su confianza, su adecuación de la oferta a los intereses de la comunidad significa que disponga de un mayor número de afiliados. De esta manera, cada intervalo recibe un valor:

- "Sin información" → 1
- "Hasta 100 miembros" → 2
- "De 101 a 300 miembros" → 3
- "De 301 a 1000 miembros" → 4
- "Más de 1000 miembros" → 5

2. Se normalizan las puntuaciones (de 0 a 1). La escala original 1,2,3,4,5 queda 1/5, 2/5, 3/5, 4/5, 5/5 en la escala de las n1, n2, ..., n6. De este modo:

- "Sin información" → $1 = 1/5 = 0.2$
- "Hasta 100 miembros" → $2 = 2/5 = 0.4$
- "De 101 a 300 miembros" → $3 = 3/5 = 0.6$
- "De 301 a 1000 miembros" → $4 = 4/5 = 0.8$
- "Más de 1000 miembros" → $5 = 5/5 = 1$

El valor que aparece serviría como un índice de calidad, esto quiere decir que si una observación tiene un 0,4 será mucho mejor que otra que tenga 0,07.

Este valor se anota en la casilla correspondiente de la hoja de cálculo, de manera que cada uno de los 383 clubes dispone de una cifra que indica el peso que tiene la variable estudiada.

3. Se suman todos los valores obtenidos de los 383 clubes obteniendo una cantidad determinada. En este caso: 181,8

4.- Se obtiene la frecuencia relativa, es decir, la suma de todos los valores normalizados se pondera dividiendo su valor entre 383 que es el número de casos. *Ponderación (f) = $181,8/383 = 0.4747$*

5.- Se aplica la fórmula $\ln(1/f) \rightarrow \text{Logaritmo neperiano } (1 / 0.4767)$ y se obtiene 0.7451

6.- El índice final se obtiene multiplicando el valor normalizado por el valor obtenido con la fórmula $\ln(1/f)$, y dividirlo por la suma de índices obtenidos. La fórmula sería la siguiente: $Q(i) = (z_{ii} w_i)$

Por ejemplo, si un club tiene 60 miembros, el valor normalizado de la respuesta es 0.40 que multiplicado por el valor obtenido en la operación 5 daría un resultado de 0.2980 en proporción de "1" (que sería el valor máximo).

Para el caso de ÍNDICES COMPUESTOS por varios indicadores el procedimiento es similar. A continuación puede observarse un ejemplo para el cálculo para la segunda dimensión: Personas vinculadas con la entidad.

Esta dimensión trata de valorar si la política de afiliación al club es abierta para todos los colectivos sociales y se dispone de un buen sistema de información.

Presenta dos componentes que se han denominado "subdimensiones":

- una subdimensión **NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA DEMANDA** (B1) dispone de 7 variables de carácter dicotómico que analizan el grado de conocimiento de las personas que forman parte de la demanda de la entidad: clasificación número, género, edad, porcentaje de personas que practican deporte habitualmente, grado de conocimiento de la demanda y utilización de sistemas informáticos de gestión.
- La segunda subdimensión: **CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA** (B2) establece 6 variables de respuesta mediante intervalos para valorar si las personas de la entidad

pertenecen a un sector específico de población o bien existe una política de integración de colectivos diferentes. La información acogida consiste en el número de categorías de miembros (4 intervalos), el número de socios (5 intervalos), el número de abonados (5 intervalos), el equilibrio en la proporción de personas por sexo Varón / Mujeres (6 intervalos), la atención a los diferentes grupos de edad (6 intervalos), y el nivel de personas que practican deporte habitualmente (5 intervalos).

Esto significa que la agregación de las 6 variables nos dará una valoración de la subdimensión "características de la demanda". La anexión de las dos subdimensiones proporcionará un indicador sobre la dimensión 2. Y posteriormente, la agregación de las 10 dimensiones facilitará el índice de calidad final.

El cálculo de B1→ nivel de conocimiento de la demanda se realiza a través de la siguiente fórmula:

$$B1 = (B1.1 * \ln(1/ \text{Suma } B1.1_n) + B1.2 * \ln(1/ \text{Suma } B1.2_n) + B1.3 * \ln(1/ \text{Suma } B1.3_n) + B1.4 * \ln(1/ \text{Suma } B1.4_n) + B1.5 * \ln(1/ \text{Suma } B1.5_n) + B1.6 * \ln(1/ \text{Suma } B1.6_n) + B1.7 * \ln(1/ \text{Suma } B1.7_n)) / \text{SUMA} (\ln(1/ \text{Suma } B1.1_n); \ln(1/ \text{Suma } B1.7_n))$$

- 1.- A cada una de las variables dicotómicas (B1.1 a B1.7) de la subdimensión "Nivel de conocimiento de la demanda" se otorga el valor "1" si posee información sobre el aspecto analizado y el valor "0" si no ofrece información.
- 2.- Se suman los indicadores de los 383 clubes en cada uno de los siete indicadores obteniendo para cada caso una cantidad determinada que será la frecuencia relativa.

3.- Se obtiene la frecuencia relativa, es decir, la suma de todos los índices normalizados se pondera dividiendo su valor entre 383 que es el número de casos.

4.- Se aplica la fórmula $\ln(1/f)$

5.- El índice final se obtiene multiplicando el valor normalizado por el valor obtenido con la fórmula $\ln(1/f)$, y dividirlo por la suma de índices obtenidos. La fórmula sería la siguiente: $Q(i) = (z_{ii} w_i)$

El cálculo de B2 → Características de la demanda se efectúa mediante la fórmula:

$$B2 = (B2.1 * \ln(1/ \text{Suma } B2.1_n) + B2.2 * \ln(1/ \text{Suma } B2.2_n) + B2.3 * \ln(1/ \text{Suma } B2.3_n) + B2.4 * \ln(1/ \text{Suma } B2.4_n) + B2.5 * \ln(1/ \text{Suma } B2.5_n) + B2.6 * \ln(1/ \text{Suma } B2.6_n)) / \text{SUMA} (\ln(1/ \text{Suma } B2.1_n); \ln(1/ \text{Suma } B2.6_n))$$

Se siguió el mismo procedimiento que en el ejemplo del tamaño del club que consistía en colocar todos los valores entre el "0" y el "1". Para cada variable se realizaron las mismas operaciones.

Los resultados obtenidos de la suma de los valores normalizados para cada una de las variables se puede observar en la **Tabla 6**. Cada total se ha dividido por el número de casos y más tarde se ha calculado su logaritmo neperiano.

Variables	Suma de Valores Normalizados (B2n)	Ponderación (B2n/383)	Logaritmo neperiano LN(1/suma B2n)
B2.1.- Núm. de categorías de miembros	221,25	0,5777	0,5487
B2.2.-Número de socios	181,80	0,4747	0,7451
B2.3.-Núm. de abonados	98,60	0,2574	1,3570
B2.4.- Equilibrio hombres / mujeres	162,33	0,4238	0,8584
B2.5.- Atención a los grupos de edad	118,16	0,3085	1,1759
B2.6.- Nivel de practicantes deportivos	215,4	0,5624	0,5755
Suma de valores			5,2607

Tabla 6. Resultados obtenidos en la subdimensión "Características de la demanda".

En el caso de un club concreto con los siguientes valores normalizados (**Tabla 7**):

B2.1 SOCIOS	B2.2 ABONADOS	B2.3 Num. Categorías	B2.4 Equilibrio hombres / mujeres	B2.5 Grupos de edad	B2.6 Nivel Practica Dep.
0,4	0,2	0,5	0,33	0,83	0,8

Tabla 7. Resultados obtenidos en las subdimensiones de las "Características de la demanda".

La aplicación de la fórmula sería la siguiente:

$$B2 = [(0,4 * 0,5487) + (0,2 * 0,7451) + (0,5 * 1,3570) + (0,33 * 0,8584) + (0,83 * 1,1759) + (0,8 * 0,5755)] / 5,2607 = 0,49$$

El valor para este club es de 0.49 en proporción de "1" (que sería el valor máximo).

Finalmente se sumaron B1 más B2 y se dividió entre 2. Ya se disponía de un índice que representaba la atención a la demanda. En definitiva, la información de los 383 clubes entrevistados se fue transformando entre el valor "0" y "1" para calcular cada indicador.

La agrupación de indicadores proporcionaba una nueva medida para cada subdimensión. La incorporación de los valores de las subdimensiones facilitaba un nuevo dígito para cada dimensión. Y por último, la agrupación de cada dimensión solucionaba el índice final de calidad organizativa.

Este índice admite comparar unos clubes con otros, calcular el índice de calidad de grupos de clubes determinados, bien sea en modalidad o territorio.

PARTE IV
LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO
SOBRE CLUBES DEPORTIVOS

9. LOS RESULTADOS DEL CUESTIONARIO SOBRE CLUBES DEPORTIVOS

9.1. Introducción

Los resultados se van a estructurar en tres secciones que siguen un hilo conductor que va desde lo más general hasta lo más específico, compartiendo siempre el máximo nivel descriptivo.

La primera sección (apartado 9.2), consiste en la explicación de las frecuencias obtenidas en cada pregunta del cuestionario y que se presentan agrupadas en las dimensiones del concepto de calidad organizativa. Completan este bloque las valoraciones de los dirigentes deportivos acerca de las políticas de precios, la percepción de las ayudas recibidas, la prioridad de los factores clave en el éxito de la gestión, y las problemáticas que afectan a los clubes deportivos.

En una segunda parte (capítulo 10), se expone la distribución de los clubes deportivos según el índice de calidad organizativa obtenido en cada una de sus diez dimensiones y, posteriormente, los datos globales de la calidad organizativa del total de clubes analizados (apartado 10.11). Se trabajará con las frecuencias obtenidas aplicando la técnica de los conjuntos borrosos, siguiendo las indicaciones explicitadas en el apartado de la metodología. Se emprende la iniciativa de transformar cada una de las dimensiones del concepto estudiado en valores numéricos del 0 al 100. El cómputo de los totales de cada dimensión facilita un índice final para cada club.

La tercera y última sección (capítulo 11) sondea la aplicación de los índices de calidad en aspectos concretos que facilitan una mejor comprensión del fenómeno asociativo del deporte y que representa

un primer paso en la posibilidad de comparar estos resultados con otros clubes deportivos y otras entidades en diferentes territorios.

9.2. Análisis de frecuencias del cuestionario

Seguidamente se procede a la descripción de los clubes deportivos gallegos basándose en la información extraída del análisis de frecuencias de los datos. Unos datos, que tal y como se ha explicado anteriormente, proceden del resultado de las entrevistas mediante cuestionario que han sido realizadas en el trabajo de campo a los responsables de las entidades que componen la muestra.

Se inicia siguiendo el mismo orden con el que se ha presentado la estructura del cuestionario. Por lo tanto, el primer paso es conocer el impacto del club deportivo en la sociedad, es decir, el análisis de la presencia en la comunidad que aprovecha el club deportivo y que, como ya se ha expuesto, se compone de cinco secciones que se han denominado *subdimensiones*. Se seguirá el mismo procedimiento con cada uno de los diez componentes del concepto de calidad organizativa.

La pauta mantenida se asienta en la agrupación de los indicadores en varias subdimensiones, y éstas, a su vez, configuran cada una de las dimensiones del concepto de calidad organizativa.

9.2.1. DIMENSIÓN 1: LA PRESENCIA EN LA COMUNIDAD

9.2.1.1. ORÍGENES

El periodo de mayor crecimiento de los clubes deportivos en Galicia es el que va desde 1991 a 1996, representado por un 25% del total de la muestra; el segundo periodo, de 1996 a 2000, supone un 16% de crecimiento (**Gráfico 4**).

Se puede afirmar que la última década ha sido la más fructífera a nivel de constitución de clubes deportivos, lo cual concuerda con la tendencia de crecimiento del deporte dentro de la sociedad. La evolución es muy limitada antes de 1950, y de 1976 a 1980 acontece el menor aumento: un 8% que coincide con la etapa de democratización (Fernando Paris, 1996) y de construcción del marco organizativo del deporte en España.



Gráfico 4. Año de fundación de los clubes deportivos en Galicia

En la **Tabla 8** se presentan los vínculos existentes entre las personas fundadoras de la entidad. El tipo de relación predominante que ha llevado a la fundación de un club pertenece a

la amistad (54%) y en segundo lugar, el gusto por la práctica deportiva (14%).

Los motivos académicos representan el 9%, interpretados como aquellos nexos entre profesores, alumnos y diferentes colectivos de los centros escolares y universitarios. Los motivos de fundación por vecindad se elevan al 7% y por parentesco familiar al 5 %.

Puesto	Vínculos entre fundadores	Porcentaje
1	Amistad	54,1
2	Práctica deportiva	13,8
3	Académico	8,6
4	De vecindad	7,3
5	Familiar	5,0
6	Profesional	3,7
7	Trasvase	2,9
8	Iniciativa propia	1,6
9	Sin información	1,3
10	Otros	0,8
11	Ideológico	0,5
12	Ecológico	0,3
13	Fallos de oferta	0,3
	Total	100,00 (383)

Tabla 8. Vínculos entre las personas que fundaron la entidad

9.2.1.2. MISIÓN

La finalidad perseguida en el momento de la fundación, es decir, la misión, adquiere altos valores respecto a los objetivos deportivos (ver **Tabla 9**). Como característica del deporte moderno, parece que el efecto del deporte como "isla" se mantiene en las intenciones de los fundadores. Este aislamiento del deporte respecto a otras funciones como las educativas o las de animación sociocultural representa un freno en el desarrollo deportivo respecto a su valor, ya que muchas veces se ha interpretado como un mero entretenimiento y no como una importante función social.

Puesto	Misión inicial	Porcentaje
1	Practicar deporte	23,8
2	Difundir deporte	23,5
3	Competición	15,4
4	Ocio	11,5
5	Atender colectivos específicos	8,9
6	Misión sociocultural	3,7
7	Ambiental - ecológica	3,1
8	Educación	2,6
9	Ofertar actividades	2,4
10	Legal	2,4
11	Rentabilidad económica	0,8
12	Preventiva	0,8
13	Sin información	0,8
14	Otros	0,5
	Total	100 (383)

Tabla 9. Misión de la entidad cuando fue creada

Para facilitar la presentación gráfica (**Gráfico 5**), se han agrupado los diferentes motivos para fundar el club en misión deportiva, social, ecológica, educativa, económica, y legal.

Misión inicial del Club

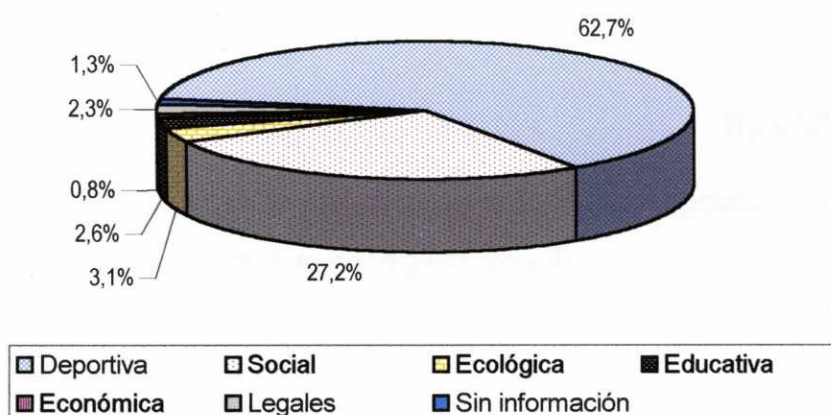


Gráfico 5. Objetivos perseguidos en la fundación del club

La misión de carácter deportivo está constituida por: practicar deporte (24%), difundir deporte (24%) y competir (15%). Suman juntos el 63% de las respuestas.

Los motivos socioculturales, de mayor trascendencia por su impacto social, acontecen en un 27%. Como motivaciones socioculturales se han agrupado las siguientes: el deporte como una herramienta de integración y relación social (misión sociocultural: 4%), como una alternativa de ocupación del tiempo libre (ocio: 12%), como un recurso para una atención especial a determinados colectivos (atender colectivos específicos: 9%), o bien como una forma de prevenir conductas antisociales (prevención: 1%).

Desarrollar actividades en contacto con el medio natural representa el 3%. La misión educativa para fundar un club deportivo, asciende al 3%, mientras que otros motivos, tales como los económicos y de imperativo legal, sólo representan el 2% cada uno.

El 50% de los dirigentes de clubes declaran que la misión ha evolucionado en el mismo sentido, un 24% se ha diversificado en sus objetivos, un 15% no ha cambiado manteniendo sus valores iniciales, y un 10% se ha visto obligado a cambiar la misión inicial para adaptarse a los cambios sociales y deportivos.

La evolución de la misión en el mismo sentido, además de ese 15% de inmovilismo, muestra una percepción del deporte como sistema cerrado frente a las actuales concepciones europeas del deporte como sistema abierto. Las consecuencias de no adaptarse a los cambios sociales esboza una anunciada crisis en el deporte federado, a pesar de que sólo se trata de una pérdida relativa de importancia de la práctica deportiva en los clubes respecto al deporte para todos.

9.2.1.3 TAMAÑO DE LA ENTIDAD

La tasa de participación de los ciudadanos en las actividades del club, hallada dividiendo el número de miembros por el número de habitantes del municipio, es minúscula: inferior al 1% en la mitad de los casos estudiados (51%). Un 12% estaría entre el 1 y el 2,5% de participación, y un 12% se encontraría entre el 2,5 y el 5% de participación ciudadana.

A pesar de la reducida población de la mayor parte de los municipios gallegos, sólo la masa social de un pequeño núcleo de clubes (8%) representa entre el 5 y el 10 % de la población. Cifras de este estilo obligan a plantearse la importancia del impacto social de las actividades ofertadas por el club deportivo. Potenciar la gestión de la imagen corporativa sería una de las acciones para aumentar el prestigio y credibilidad del trabajo de las asociaciones entre la colectividad.

Tamaño del Club

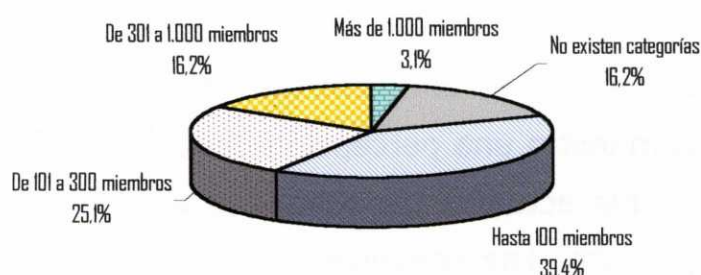


Gráfico 6. Número de miembros que componen los clubes deportivos

El tamaño del club o número total de personas que reúne la asociación deportiva en Galicia es inferior a 100 miembros en el 39% de los casos (**Gráfico 6**). Entre 100 y 300 miembros el 25%,

El 16% serían clubes entre 300 y 1000 miembros, correspondiendo un 3% a los clubes grandes de más de 1000 miembros. Un resultado a destacar es que el 16% de los dirigentes de los clubes deportivos no se han detenido a pensar en quienes son sus miembros.

El área de influencia o radio de atracción de las entidades deportivas se circunscribe en el ámbito local: de barrio (16%), de municipio (33%) y de comarca (28%). El restante porcentaje (23%) concierne a ámbitos provinciales, autonómicos y estatales.

9.2.1.4. PARTICIPACIÓN EN LA SOCIEDAD

La vinculación de la entidad deportiva con su entorno, se verifica con las colaboraciones con otros agentes sociales y deportivos.

A pesar de seleccionar una muestra de estudio que oficialmente debía pertenecer a las federaciones deportivas, sólo el 94% reconocen estar inscritas en su federación autonómica.

El ofertar servicios deportivos de dominio público, y que le da al club el carácter especial de "ser público", queda manifiesto por un alto porcentaje de entidades (70%) que cooperan con la administración pública en proyectos deportivos, lo cual enfatiza el papel hegemónico de los poderes públicos en la vida asociativa.

La mayoría de las entidades (53%) participan en las fiestas populares de su territorio.

A pesar de la importancia que tiene la unión de esfuerzos para la obtención de objetivos comunes, la colaboración con otras asociaciones es muy restringida. La cooperación con otras entidades deportivas es inexistente en la mitad de los casos (51%), con los centros escolares sólo se colabora en un 32%, y con los movimientos vecinales en un 30%.

Los clubes deportivos que están incluidos dentro de asociaciones de segundo grado representan sólo un 17%. Y únicamente, el 18% interviene en la coordinación de las entidades deportivas en el ámbito municipal.

El 60% entiende que su entidad compite con otras ofertas en su área de influencia mientras que un 36% ha establecido contacto con ellas buscando complementariedad. El 36% confirma una situación de monopolio en su territorio.

Estas cifras revalidan las apreciaciones sobre el escaso nivel de implicación en los asuntos colectivos por parte del ciudadano gallego en temas deportivos. Las sinergias no están aprovechadas al máximo, y la dependencia de la subvención pública conforma una cultura muy extendida entre las juntas directivas de los clubes deportivos gallegos.

Los tipos de colaboración quedan señalados en la **Tabla 10**.

Puesto	SINERGIAS	Participa (%)
1	El club está inscrito en una federación autonómica o estatal	93,7
2	Colabora con el ayuntamiento o alguna Adm. Pública	70,5
3	Tiene competencia en las zonas de influencia	59,5
4	El club participa en las fiestas del municipio	53,3
5	Colabora con otras asociaciones deportivas	48,6
6	Contacta con estas entidades buscando complementariedad	35,8
7	Colabora con Asociaciones de Padres de Alumnos	32,3
8	Colabora con Asociaciones de Vecinos	29,6
9	Es miembro de una coordinadora de entidades deportivas municipales	17,6
10	El club pertenece a otra asociación de 2º grado	17,23

Tabla 10. Porcentaje de clubes que colaboran con otras instituciones y entidades.

9.2.1.5. RELACIONES CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Las relaciones entre club deportivo y administración pública son muy frecuentes. Sólo un 6% de los clubes reconoce que no hay contacto en el ámbito local; un 25% en el ámbito provincial; y un 33% en el ámbito autonómico.

El grado de satisfacción de los dirigentes deportivos respecto a la colaboración con las administraciones locales es elevado (64%), porcentaje que desciende en los niveles supramunicipales de la administración: la satisfacción respecto a la colaboración de la Diputación provincial se eleva al 39%, mientras que respecto a la Xunta de Galicia asciende al 36%.

Las conexiones con la administración central, los organismos europeos o con otras administraciones que no sean las deportivas son esporádicas.

Estos resultados pueden interpretarse tal y como lo hace Haumont (1988) en referencia al asociacionismo francés, exponiendo la fuerte vinculación localista entre municipio y club y la importancia de la identificación entre club, municipio y aficionados utilizada como emblema:

Estos vínculos, que resultan útiles para el club, crean con frecuencia la obligación de unos resultados. Los municipios subvencionan en mayor medida a los clubs que alcanzan un buen nivel, por considerar que el apoyo simbólico y económico debe ser proporcional a las performances del club.

9.2.2. DIMENSIÓN 2: LA DEMANDA, PERSONAS VINCULADAS A LA ENTIDAD

9.2.2.1. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA DEMANDA

Los datos obtenidos sobre el grado de conocimiento que tiene la entidad de sus miembros o clientes potenciales son inquietantes.

La información que disponen los responsables de los clubes sobre sus asociados son muy notables respecto a la tipología de los miembros (90%), y sobre el número de miembros (84%). Los valores decrecen respecto a la información sobre la práctica deportiva y aspectos demográficos como el sexo (72%) y la edad (38%).

No obstante, parece sensato pensar que el conocimiento de la cantidad y características de los miembros sea condición indispensable para una correcta gestión del club, por lo que las cifras de desconocimiento revelan una situación inestable en la organización interna (**Tabla 11**).

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA DEMANDA	Conocimiento
Información sobre categorías de los Miembros	89,8 %
Información sobre el número de miembros	83,8 %
Información sobre el sexo de los miembros	72,3 %
Información sobre el nivel de práctica deportiva	63,7 %
Utilización de base de datos	58,4 %
Conocimiento de los intereses de la demanda	46,4 %
Información sobre la edad de los miembros	38,1 %

Tabla 11. Porcentaje de clubes que disponen de informaciones sobre los miembros

Un reducido porcentaje de clubes (10%) desconoce las categorías posibles de asociados aunque éstas aparezcan en los estatutos. Aumenta la proporción (16%) respecto a los responsables que no saben cuántas personas pertenecen a la entidad. Cerca de una cuarta parte (28%) no ha diferenciado el sexo de sus miembros en sus bases de datos, mientras que es común (62%) no saber su edad. Aproximadamente una tercera parte (36%) no posee datos del nivel de práctica deportiva ni para realizar una estimación.

Este escenario empeora con los dirigentes que desconocen cuáles son los intereses de la demanda (el 54%), por lo que se concibe difícil poder satisfacer sus expectativas y orientar la oferta a los gustos de la población. Todas estas informaciones contrastan con el porcentaje (42%) que no utiliza ningún instrumento para tener una base de datos que permita identificar a sus miembros, por lo que se entiende que el conocimiento de la demanda provenga más de la particular percepción de los dirigentes que en el tratamiento de la información en sus equipos informáticos.

9.2.2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA

Los estatutos oficiales de la Secretaría Xeral para o Deporte, que se proporcionan para dar de alta un club en el registro oficial, diferencian 4 tipos de miembros: socio de número, socio honorario, socio aspirante y socio familiar.

Los resultados logrados respecto al número de categorías de los miembros (**Tabla 12**) revelan que la mitad de los clubes sólo utilizan una sola distinción (51%), que un 38% clasifica a sus miembros entre 2 y 5 categorías, y un moderado porcentaje (10%) confirma que no existe la figura del socio en su club.

Excepcionalmente algunos clubes (tan sólo el 1%) se han preocupado en diferenciar a sus asociados en más de cinco tipos.

Puesto	Categorías	Porcentaje
1	Una sola categoría	50,9
2	De 2 a 5 categorías	38,1
3	No existen socios	9,7
4	Más de 5 categorías	1,3
	Total	100
		(383)

Tabla 12.- Número de categorías en las que se clasifican los miembros del club

Los miembros del club se han diferenciado en socios y abonados. Las personas asociadas son personas físicas que, habiendo solicitado su admisión mediante el procedimiento reglamentario, tienen derecho a voz y voto en la asamblea de la entidad y pueden ser candidatas a los cargos directivos. Los abonados son las personas que, mediante el pago de una cuota, tienen derecho a utilizar algunos servicios de la entidad pero no al resto de derechos que tienen las personas asociadas. Son usuarios del servicio que presta el club pero no pertenecen a él.

El número de asociados proporciona detalles sobre la relación entre el tamaño del club y el tipo de persona que los configura (**Tabla 13**). Destaca ese 22% que no distingue la figura de socio entre sus miembros. Los clubes pequeños de hasta 100 socios son los que más se nutren del socio titular (37%). A medida que crece el tamaño de la entidad disminuye el porcentaje de los asociados y de los abonados¹⁶.

Establecer la figura de abonado parece orientar la cultura de la entidad hacia una oferta de servicio deportivo. Las cifras obtenidas indican que un 83% no tienen dicha orientación sino que

¹⁶ Parece necesaria una nueva investigación para conocer desde el punto de vista de los dirigentes quiénes son los no socios y no abonados que forman parte del club.

responden a un tipo de club más tradicional, el 9% de las entidades fijan la cantidad de abonados hasta 100 personas, el 5 % hasta 300, y el 3% reúne más de 300 abonados.

Núm. total	Porcentaje socios	Porcentaje abonados
Hasta 100 personas	37,1 %	8,9 %
De 101 a 300 personas	24,5 %	5,0 %
De 301 a 1.000 personas	13,6 %	1,6 %
Más de 1.000 personas	2,6 %	1,3 %
No existen categorías	22,2 %	83,3 %
Total	100 (383)	100 (383)

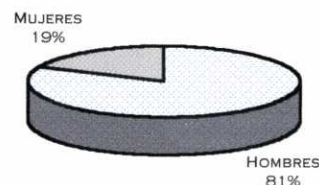
Tabla 13.- Composición porcentual de socios y abonados de los clubes deportivos

La proporción de los miembros según el sexo revela la discriminación femenina en el deporte: el 79% de los clubes, que disponen de datos, muestran un desequilibrio entre el número de hombres y el número de mujeres. Pero no sólo el desequilibrio radica en la composición de la masa social sino también en el nivel de la práctica deportiva (**Gráficos 7 y 8**).

Edades de los Socios



Género de los socios



Gráficos 7 y 8. Composición de los clubes deportivos respecto a la edad y sexo

Se han diferenciado dos situaciones básicas en la relación de miembros según el sexo: un escenario de desequilibrio y otro de equilibrio.

Se ha diferenciado el desequilibrio en tres niveles: máximo, medio, y moderado. En el 48% de los casos se produce el máximo desequilibrio, es decir, la diferencia existente entre el porcentaje de hombres y mujeres se halla entre el 81 y el 100 %; el desequilibrio medio (diferencia entre el 61 y 80%) se advierte en un 15%; y el desequilibrio moderado (entre el 41 y 60 %) en un 16%.

El escenario de equilibrio acontece cuando hay poca diferencia entre el porcentaje de hombres y mujeres. Mientras que el 10% de los clubes tienen una disposición de insuficiente equilibrio, (diferencia de porcentaje entre el 21 y 40%), un 12% adquiere una situación de "equilibrio aceptable" compendiado entre el 1 y el 20%.

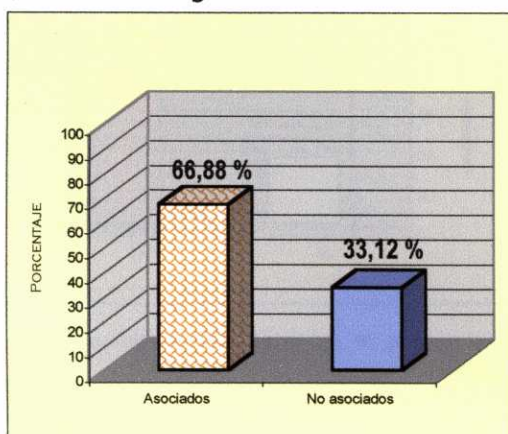
En cuanto a las edades, los clubes que no conocen las edades de sus miembros superan el 61%. Esta cuestión permite, al mismo tiempo, averiguar la atención que le da el club a los diferentes grupos de edad a través de su oferta de actividades. De los clubes que sí disponen ofertas para diferentes grupos de edades, se advierte que el 41% de los clubes atiende a uno o dos grupos de edad, un 21% ofrece actividades para 3 ó 4 grupos de edad, mientras que tan sólo un exiguo 2% orienta su oferta a todas las edades.

El deporte orientado al rendimiento, característico en los clubes de actividad federada, requiere una práctica regular debido al calendario de entrenamiento y de competición. El 45% de los clubes tienen a la mayoría de miembros como practicantes. Son clubes con miembros activos. Los clubes con porcentajes entre el 50 y el 80% de practicantes deportivos son aproximadamente el

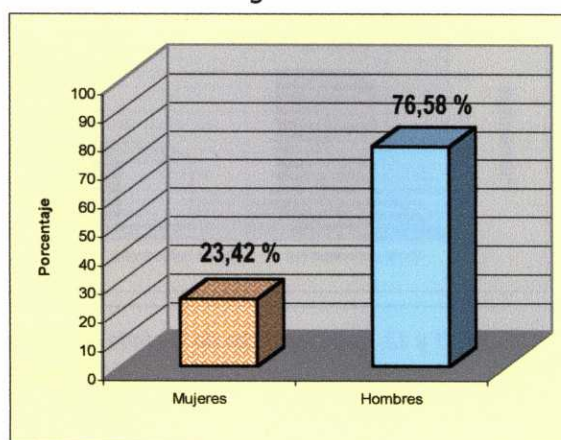
16%. La misma cifra para los clubes que tienen la misma proporción de seguidores pasivos que activos; mientras que los clubes con poca práctica deportiva y muchos miembros pasivos se elevan al 23%. Sigue siendo elevado el porcentaje del 36% correspondiente a los clubes que desconocen este dato.

Los **Gráficos 9 y 10** muestran que las personas que pertenecen al club como asociados realizan el doble de práctica deportiva que los no asociados. Uno de los datos que se desconoce consiste en sondear la relación que tienen los jugadores de los equipos de competición con el club, concretamente si en la mayor parte de plantillas aficionadas, el jugador es socio o tiene alguna categoría especial.

NIVEL DE PRÁCTICA DEPORTIVA
Según afiliación



NIVEL DE PRÁCTICA DEPORTIVA
Según sexo



Gráficos 9 y 10. Nivel de práctica deportiva según la condición de asociado y el sexo

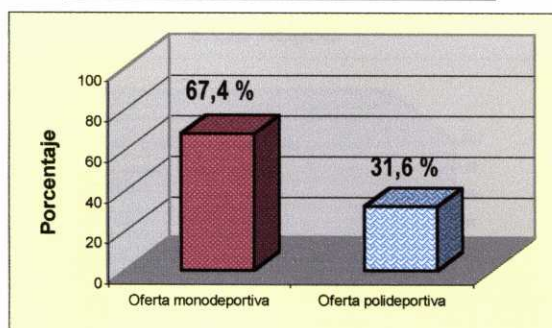
9.2.3. DIMENSIÓN 03: OFERTA DEPORTIVA DE LA ENTIDAD

9.2.3.1. OFERTA DE LA ENTIDAD

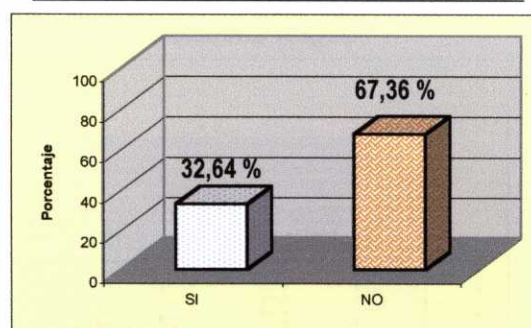
La oferta de los clubes deportivos federados en Galicia es mayoritariamente de una única modalidad deportiva (67%). El resto, un 32% ofrece una oferta polideportiva (**Gráfico 11**).

Aproximadamente una tercera parte de este conjunto de clubes (33%) dispone entre su oferta actividades para grupos específicos: oferta para personas discapacitadas, oferta en edades tempranas hasta los 6 años, oferta familiar conjunta, actividades de rehabilitación, etc. (**Gráfico 12**)

OFERTA DEPORTIVA PRINCIPAL



OFERTA PARA GRUPOS ESPECÍFICOS



Gráficos 11 y 12. Características de la oferta deportiva según el número de prácticas y la existencia de oferta para grupos específicos

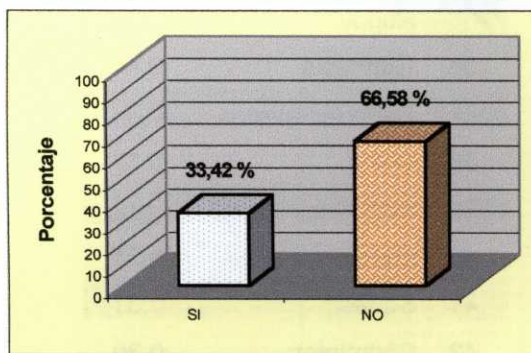
Una proporción similar (33%) corresponde a entidades que diferencian una modalidad deportiva principal de otras prácticas complementarias (**Gráfico 13**). Ofertar una única actividad está más extendido que la diversificación de la oferta, estrategia concentrada que significaría una mayor atención a los diferentes grupos de la demanda.

Los clubes que proponen actividades socioculturales con un claro objetivo relacional son el 63% (**Gráfico 14**).

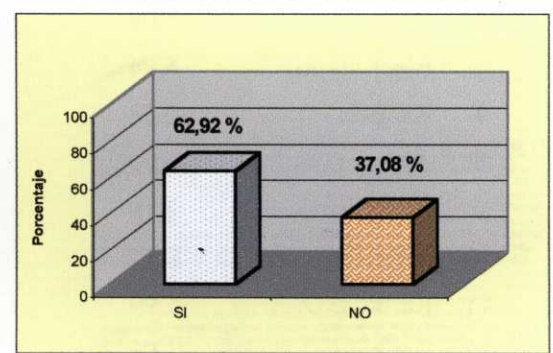
La gran mayoría posee equipos federados, no se debe olvidar que el universo de estudio son los clubes con actividad federada, no obstante, resalta el escaso porcentaje de entidades que ofrecen un tipo de deporte para todos (17%).

La existencia de deportistas de alto nivel tan sólo adquiere un valor del 8%, lo cuál parece confirmar un predominio claro del deporte aficionado.

OFERTA DEPORTIVA ADICIONAL



OFERTA SOCIOCULTURAL



Gráficos 13 y 14. Características de la oferta deportiva según la existencia de oferta adicional y sociocultural

9.2.3.2. IMPACTO DE LA OFERTA DEPORTIVA DE LA ENTIDAD

Utilizando las cifras oficiales sobre el número de licencias y el número de clubes de cada modalidad deportiva ofrecidas por la administración autonómica y las federaciones Deportivas, se ha ideado un indicador de impacto para cada modalidad deportiva en Galicia.

Para computar este impacto, se ha utilizado la ponderación entre el porcentaje de licencias (60%) y el porcentaje de clubes (40%) de cada modalidad deportiva. El primer factor se refiere a la media aritmética entre los porcentajes de licencias masculinas y femeninas de cada modalidad deportiva respecto a la suma total de licencias masculinas y femeninas de todas las federaciones deportivas de Galicia. El segundo factor corresponde al porcentaje

de asociaciones de cada modalidad deportiva respecto al total de clubes deportivos federados de Galicia.

El resultado aparece en orden decreciente en la **Tabla 14**.

Núm.	FEDERACIONES	TOTAL
1	Fútbol Sala	16,88
2	Baloncesto	12,78
3	Fútbol	12,62
4	Atletismo	6,07
5	Caza	5,93
6	Balonmano	4,04
7	Kung-fu	2,68
8	Judo e D. A.	2,59
9	Piragüismo	2,19
10	Natación	2,11
11	Karate e D. A.	1,99
12	Patinaje	1,98
13	Golf	1,95
14	Tenis	1,78
15	Taekwondo	1,61
16	Automovilismo	1,61
17	Ciclismo	1,43
18	Tiro olímpico	1,42
19	Ajedrez	1,24
20	Voleibol	1,23
21	Vela	1,17
22	Pesca	1,03
23	Hípica	1,00
24	Montañismo	0,91
25	Remo	0,86
26	A. Subacuáticas	0,69
27	Motociclismo	0,69
28	Minus. Psíquicos	0,64
29	Salvamento	0,63
30	Petanca	0,60

Núm.	FEDERACIONES	TOTAL
31	Hockey	0,51
32	Tenis de mesa	0,51
33	Deportes invierno	0,49
34	Chave	0,46
35	Rugby	0,45
36	Gimnasia	0,44
37	Deportes aéreos	0,44
38	Bolos	0,37
39	Surf	0,32
40	Lucha	0,31
41	Squash	0,31
42	Bádminton	0,30
43	Esquí náutico	0,30
44	Tiro con arco	0,26
45	Minus. Físicos	0,26
46	Espeleología	0,25
47	Billar	0,24
48	Motonáutica	0,24
49	Halterofilia	0,23
50	Esgrima	0,18
51	Pentatlon	0,16
52	Béisbol	0,16
53	Pelota	0,14
54	Columbicultura	0,10
55	Colombofilia	0,09
56	Boxeo	0,09
57	Deportes sordos	0,06

Tabla 14. Impacto federativo de la oferta deportiva en Galicia

Esta información nos permite valorar la oferta que ofrece cada entidad según la generalización que tenga cada modalidad deportiva. Así, el fútbol sala (17), el baloncesto (13) y el fútbol (13) son las tres modalidades de mayor impacto federativo en Galicia. Le siguen con un menor valor, el atletismo (6), la caza (6), y el balonmano (4). Kung-fu, judo, piragüismo y natación completarían la lista de las 10 modalidades de notable extensión, (este grupo obtiene estimaciones entre los valores 2 y 3).

Estos datos deben valorarse con mucha prudencia, ya que las exigencias de las diferentes federaciones a la hora de expedir licencias son muy diferentes. También, la práctica real de una modalidad debería computar el número de practicantes totales, tanto con licencia como sin ella. No obstante, se consideran legítimas para el objeto de estudio centrado en las modalidades practicadas dentro de cada Federación.

9.2.3.3. POTENCIAL DE LA OFERTA

Una información sobre las modalidades en alza de los practicantes deportivos se revela mediante la valoración del potencial de la oferta, un indicador de las fortalezas estratégicas de los clubes que, a juicio de los dirigentes deportivos, corresponde a los deportes que van en aumento. Es razonable presuponer que aquellos clubes, que en su oferta dispongan de estas actividades, disfruten de más oportunidades para su desarrollo.

Coinciden las cuatro modalidades con mayor expansión con las cuatro de mayor impacto: fútbol y fútbol sala de forma destacada, baloncesto a continuación, y más alejadas el atletismo y ciclismo.

Además de la posibilidad del club de ofrecer modalidades extendidas en la comunidad, otra apreciación que ayuda a percatarse del potencial del club atañe a la capacidad para atender

a más personas. Su interés estriba en valorar a aquellas entidades que no tengan saturada la demanda y que oferten actividades con posibilidad de crecimiento.

En los primeros puestos vuelven a coincidir las tres modalidades de mayor impacto y evolución: fútbol, fútbol sala, y baloncesto.

Caza, atletismo y piragüismo siguen entre las 10 primeras modalidades donde, además, aparecen Gimnasia, Tenis, Ajedrez y Natación.

9.2.3.4. INFORMACIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LA OFERTA

La toma de decisiones sustentada en una información completa y relevante facilita la consecución de los objetivos del club, ya que el diseño de sus estrategias estará mejor fundamentada y será más sólida.

En cambio, si la planificación se sustituye por la improvisación, la espontaneidad y la percepción sesgada de sus dirigentes, se puede dudar del éxito en las metas de la entidad por la carencia de un sistema de información adecuado.

De esta referencia extraemos que el 72% de los clubes apreció altas en el último año, frente al 59% que contabilizó bajas (Tabla 15)

Sistema de Información	%
1 Existencia de Altas en el último año	71,5
2 Existencia de Bajas en el último año	59,3
3 Existencia de actividades en aumento	44,4
4 Existencia de actividades en disminución	14,6
5 Capacidad potencial para nuevos socios	83,0
6 Capacidad potencial para nuevos abonados	39,4

Tabla 15. Conocimiento interno mediante sistemas de información

Un 44% tienen actividades en aumento contrastando con el 15% que admite que su oferta está claramente en declive.

Un 83% expresa su capacidad para admitir nuevos asociados mientras que el 39% accede a aceptar nuevos abonados.

9.2.3.5. AMPLITUD DE LA OFERTA DEPORTIVA ADICIONAL

Para conseguir objetivos de carácter social, se conciben como necesarios los programas complementarios tanto deportivos como sociales y culturales, igualmente el público objetivo debe ser lo más plural posible. Los resultados de esta variable explican que la atención a la demanda de los clubes gallegos se plantea como homogénea.

Código	Núm. de actividades	Oferta a grupos especiales (%)	Oferta deportiva adicional (%)	Oferta Sociocultural (%)
1	No existe oferta	67,4	66,6	37,1
2	Una actividad ofertada	18,3	15,1	21,4
3	2 actividades	8,4	8,6	15,4
4	3 actividades	3,1	3,7	9,4
5	4 actividades	2,3	2,3	6,8
6	Más de 5 actividades	0,5	3,7	9,9
	TOTAL	100,0	100,0	100
		(383)	(383)	(383)

Tabla 16. Amplitud de la oferta de actividades de los clubes deportivos

En la **Tabla 16** se señala que dos terceras partes de las entidades analizadas (67%) no atienden a grupos específicos de población. Más de la mitad de los clubes que tienen oferta adicional para estos colectivos lo materializan con una sola actividad (18%).

Si analizamos la cantidad de ofertas deportivas adicionales: dos terceras partes no ofrecen ningún deporte adicional, y únicamente presenta una actividad complementaria un 15%. Los valores orientados a la oferta de un solo deporte se reiteran.

Cambia el panorama si nos referimos al hecho de que los clubes deportivos propongan actividades recreativas no deportivas: un 37% de estas entidades no las ofrece nunca. Al mismo tiempo, un 21% celebran entre una y dos actividades de carácter sociocultural, manteniendo un porcentaje entre el 5 y el 10% el resto de valores.

9.2.3.6. OFERTA DE DEPORTE DE RENDIMIENTO Y ALTO NIVEL

La oferta más genuina de los clubes deportivos afiliados a federaciones es el deporte de rendimiento. El número de equipos que predomina en los clubes gallegos es de un solo equipo en competición federada (33%). El resultado decrece gradualmente en los clubes con dos equipos a cuatro (ver **Tabla 17**).

Código	Núm. de equipos	Porcentaje
1	1 Equipo	32,8
2	2 Equipos	14,6
3	3 Equipos	11,6
4	4 Equipos	10,9
5	De 5 a 10 equipos	16,9
6	Más de 10 equipos	13,2
8	Sin información	21,1
	TOTAL	100,0
		(383)

Tabla 17. Número de equipos en competición federada

El nivel territorial de competición de los equipos que prevalece es el local y comarcal con un 32%. Le sigue el 28% que lo hace a nivel autonómico, y el 22% que interviene a nivel provincial. Estos datos suponen unos niveles muy modestos de competición (**Tabla 18**)

Descartando una amplia mayoría de entidades que desconoce los datos (75%), las categorías de competición según la edad que predominan en el territorio gallego son: la categoría "Senior" (30%), con edades comprendidas entre los 20 y 30 años, y la infantil / cadete (24%), con edades entre los 12 y 16 años. Las

categorías benjamín / alevín y juvenil / júnior comparten un 17% cada una.

Código	Nivel territorial	Porcentaje
1	Local o comarcal	8,7
2	Provincial	6,1
3	Autonómico	7,5
4	Estatal	4,2
5	Internacional	0,7
6	NS / NC	72,9
	TOTAL	100,0
		(383)

Tabla 18. Nivel territorial de competición

A pesar de las diferentes segmentaciones según el criterio general de la edad que cada federación deportiva realiza de los participantes, se acentúa una gran atención de las federaciones a las edades tempranas a pesar de la constatada dilatación del itinerario deportivo de los practicantes. De las categorías inferiores hasta los 18 años, el deporte federado constituye el 58 %. La franja de edad entre los 18 y los 30 años está cerca del 30 %, y tan sólo se encarga del 1% de los veteranos.

Una vez separados los equipos según el nivel de la competición, conviene destacar el carácter aficionado propio del deporte de participación de gran parte de los equipos. De los casos que han ofrecido respuesta, el 35% compiten en categorías muy modestas. Subrayar el 17% correspondiente a los clubes que compiten en una octava categoría de su modalidad. El máximo nivel de competición deportiva se alcanza en un 28%, en un segundo nivel el 16%, y en una tercera categoría un 21%.

Pero posiblemente un dato importantísimo es la presencia femenina en los clubes. El 88% de los clubes no tienen mujeres en sus equipos de competición. Del 12% restante, más de la mitad tienen un único equipo femenino, a partir de aquí, los valores

porcentuales disminuyen a medida que los clubes poseen más equipos femeninos. El **Gráfico 15** ilustra esta situación.

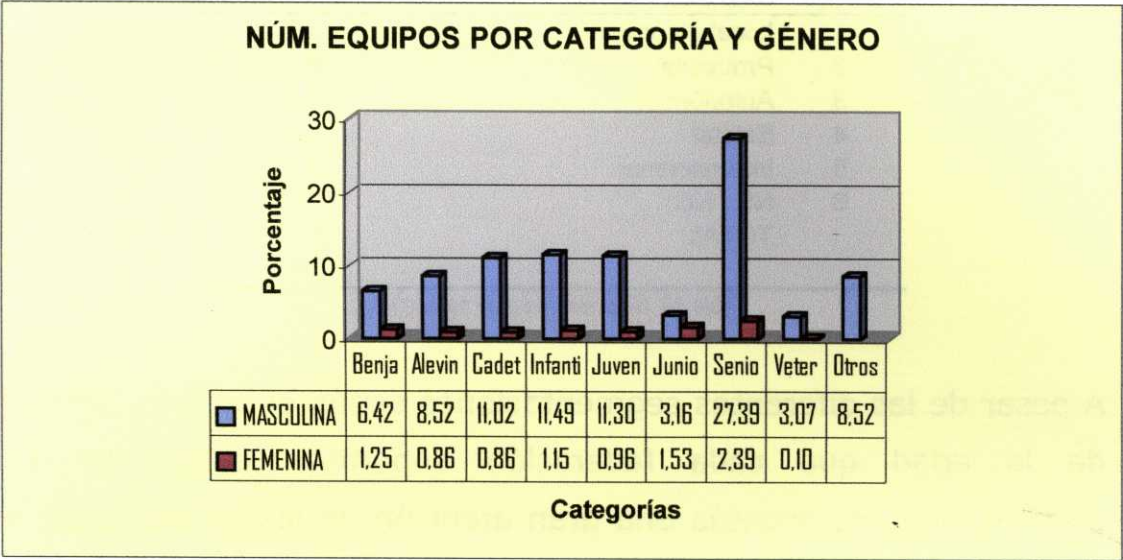


Gráfico 15. Distribución del número de equipos según la categoría de edad y género.

9.2.3.7. FIDELIDAD DE LOS MIEMBROS

La fidelidad de los miembros se juzga a través de la relación entre el número de altas y el número de bajas. Esta rotación expresa el nivel de satisfacción de los miembros, bajo la premisa de que las personas satisfechas mantienen su relación con la entidad porque reciben lo que esperan. Esta relación corresponde a una oferta estable gracias a una demanda estable. Pueden darse otras dos situaciones, las personas se dan de baja porque están insatisfechas y podría afirmarse que la oferta de la entidad está en declive, o las personas se dan de alta por lo que la oferta de la entidad está en fase de crecimiento. Este indicador se considera de suma importancia porque permite seleccionar posteriores estrategias.

La tabla correspondiente (**Tabla 19**) revela que la mayor parte de las entidades ha experimentado un crecimiento en el número de miembros (48%). Sin embargo, el aumento de asociados es moderado en la mayoría de los casos, ya que ganan hasta 10 miembros (27%).

Balance Altas / Bajas	Porcentaje
1 Ganan más de 101 miembros	3,6
2 Ganan de 51 a 100 miembros	2,2
3 Ganan de 26 a 50 miembros	3,4
4 Ganan de 11 a 25 miembros	11,2
5 Ganan hasta 10 miembros	27,4
6 No han detectado cambios	36,5
7 Pierden de 1 a 10 miembros	9,9
8 Pierden de 11 a 25 miembros	3,9
9 Pierden de 26 a 50 miembros	0,6
10 Pierden de 51 a 100 miembros	1,0
11 Pierden más de 101 miembros	0,3
Total	100,0
	(383)

Tabla 19. Indicador de rotación (Diferencia entre el núm. de altas y el núm. de Bajas)

Los dirigentes que manifiestan que no han detectado cambios en la cantidad de miembros de sus entidades asciende al 36%. Se desconoce si el motivo es por la falta de instrumentos de control o porque realmente el incremento es nulo. Tan solo el 16% de los clubes han soportado un balance negativo en su desarrollo.

9.2.4. DIMENSIÓN 04: LA COMUNICACIÓN

9.2.4.1. LA COMUNICACIÓN EXTERNA

Son muy precarios los recursos de comunicación externa destinados a transmitir información e imagen de las entidades deportivas a su público objetivo (**Tabla 20**). No llegan a la mitad las entidades deportivas que realizan una comunicación planificada (48%).

COMUNICACIÓN	% SI
¿Asociaciones similares a la suya hacen mejor comunicación?	29.4
Utilización de un plan de comunicación	47.6
Formación del Responsable de relaciones publicas	28.5
Programas de formación permanente en comunicación	13.4
Adecuación del Presupuesto de comunicación	28.4
Oferta de Medios de Comunicación escritos (Revista o boletín)	15.1
Elaboración de Informes escritos (Memoria anual)	33.2

Tabla 20. Tratamiento de la comunicación dentro del club deportivo.

El tema de la comunicación aparece como un tema secundario al que no se dedica demasiados recursos y en el que las acciones son similares de una entidad a otra, siguiendo una rutina que pasa por la política del cartel y el tríptico, y en reducidos casos, anuncios en los medios de comunicación escritos y cuñas publicitarias en la radio. El 71% de las asociaciones opinan que la calidad de su comunicación es similar al resto de entidades y un 29% consideran que su comunicación es peor.

Un 28% supone que la formación del responsable de relaciones públicas de la entidad es adecuada; sin embargo, tan sólo el 13% está preocupado por su formación permanente. El presupuesto para comunicación tiene un nivel apropiado en el 28% de los casos. Exclusivamente el 15% publica una revista o boletín informativo de su asociación, y la elaboración de informes escritos es una tarea del 33% de las asociaciones.

9.2.2.2. LA COMUNICACIÓN INTERNA

Las reuniones son el medio convencional para la comunicación interna. Las reuniones que predominan (**Tabla 21**) son las de la junta directiva (83%) y las de la Asamblea General (72%), y en menor proporción las reuniones entre los directivos y los técnicos (41%).

Las menos habituales son las reuniones técnicas de coordinación entre servicios (19%); entre la Asamblea y el equipo técnico (22%), y entre los propios profesionales del club (24%). El número de reuniones se considera adecuado en un 78% de los casos.

Comunicación mediante REUNIONES	% SI
1.- Asamblea general	71,8
2.- Junta Directiva	83,3
3.- Entre la Asamblea y el Equipo técnico	22,2
4.- Entre la Junta Directiva y el equipo técnico	41,0
5.- Entre los propios profesionales	23,5
6.- Entre los técnicos de cada servicio	19,3
7.- Idoneidad del número de reuniones	77,8

Tabla 21. Tipos de reuniones e idoneidad de las mismas..

9.2.2.3. LA ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA

La disponibilidad de un sistema de información sobre los colectivos vinculados con la asociación es una herramienta indispensable para una gestión correcta. El 40% garantiza que su sistema de información está actualizado regularmente, el 18% lo actualiza ocasionalmente, y un 43% asiente que no dispone de una base de datos apropiada. El aprovechamiento de la base de datos es satisfactorio en un 42%. El 16% encuentra limitada o insuficiente la información disponible. Los destinatarios de la comunicación externa son preferentemente todas las personas vinculadas con la asociación (73%), lo cual apunta a una indiscriminada forma de lanzar mensajes sin tener en cuenta las especificidades de cada colectivo. Un 8% se comunica con alguna categoría de sus miembros de forma diferenciada. Un 7% aprovecha la comunicación para mejorar las colaboraciones institucionales, y exclusivamente el 2% contempla a los voluntarios como destino de sus comunicados.

El aprendizaje continuo en el área de comunicación está reservado a un pequeño segmento de clubes (9%). Un 80% corrobora que nunca se ha controlado ni evaluado la comunicación en su entidad. El 6% ha evaluado su rentabilidad comunicativa de forma experimental.

La realización de memorias es un indicador de profesionalidad, el 65% de los responsables garantizan su confección, de los que el 53% confirman que sus memorias están a disposición de todo el personal, y el 12% que se entregan individualmente.

El perfil predominante en la gestión de la comunicación confirma que no es habitual disponer de un sistema de información actualizado, que los datos empleados son suficientes y se aprovechan adecuadamente. El tipo de comunicación confeccionado

es indiscriminado respecto a los destinatarios, y la comunicación interna apenas se emplea. Los diseños de control y evaluación de la comunicación son inexistentes por lo que no se verifica la eficacia de los mensajes, ni de los canales, ni su peso presupuestario. Sí se redactan memorias anuales que quedan depositadas en la sede del club y quedan a disposición de las personas que solicitan verlas.

9.2.2.4. LA ORGANIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Los documentos más manejados internamente en los clubes deportivos (**Tabla 22**) son las actas de reuniones (34%) y las notas informativas (32%). Los boletines internos se utilizan en un 8% de los casos analizados. Los que no disponen de ningún tipo de documentación interna suman un 22%.

Núm.	Porcentaje
1 Notas informativas	32,1
2 Boletines internos	8,1
3 Actas de reuniones	34,2
4 Ninguno	22,2
5 Sin información	3,4
Total	100,0
	(383)

Tabla 22. Documentos empleados en la comunicación interna

Una barrera para la comunicación interna puede ser su distribución. Muchas veces los mensajes no llegan a sus receptores por no elegir los canales o los lugares más adecuados para que sean vistos. El canal más utilizado es la entrega personalizada (35%), o el tablón de anuncios (23%) (**Tabla 23**)

La frecuencia predominante de las reuniones entre las diferentes estructuras de la asociación son de carácter anual para las Asambleas, y mensuales para las reuniones de Junta Directiva y

reuniones entre técnicos. Las reuniones entre la asamblea general y sus técnicos son inusuales, y los contactos entre la junta directiva y el equipo técnico adquieren un carácter discontinuo.

Cód.	Porcentaje
1 Colgados en un tablón de anuncios	22,7
2 Entregados individualmente	35,0
3 Circulan libremente	13,3
4 Sin información	29,0
Total	100,0
	(383)

Tabla 23. Distribución de la comunicación interna

9.2.5. DIMENSIÓN 05: LA RESPONSABILIDAD JURÍDICA Y FISCAL

9.2.5.1. ASPECTOS LEGALES DE LA ENTIDAD

Una entidad deportiva tiene que cumplir unos requisitos establecidos por la Ley General del Deporte de Galicia. Entre ellas, la obligación de inscribirse en el Registro de Asociaciones Deportivas y Deportistas de Galicia y de actualizar las normas de funcionamiento a las nuevas directrices legales. Pues bien, parece que la responsabilidad legal no alcanza a la totalidad de clubes deportivos: el 14% reconocen no estar inscritos, y el 48% no han actualizado sus Estatutos ni sus reglamentos de régimen interno. Referente a las obligaciones documentales en la administración del club, aproximadamente tres cuartas partes notifican tener actualizado el libro de registro de asociados (72%), el libro de

actas (76%) y los libros contables (79%). El incumplimiento en este apartado asciende al 25%.

La repercusión de la Ley gallega del deporte de 1997 no ha modificado el funcionamiento administrativo al que están acostumbrados los clubes deportivos. Posiblemente con un desarrollo reglamentario sobre el tema del asociacionismo pueda mejorar esta situación de constantes irregularidades.

En materia fiscal, la exención de impuestos parece un derecho propio del deporte: los impuestos locales, el IVA, el impuesto de sociedades y el IRPF sólo se cotizan en un limitado grupo de los casos estudiados. Concretamente, los responsables de los clubes testifican que abonan los impuestos locales en un 20%, el 19% contribuye al impuesto del valor añadido, mientras que el impuesto de sociedades lo paga el 7%. La declaración del impuesto de la renta de personas físicas un reducido 12%, cifra que aporta al mercado laboral del sector poca trascendencia.

Lo que también es cierto, es la existencia de una considerable laguna informativa sobre los deberes fiscales de las asociaciones sin ánimo de lucro, cuestión poco atribuible a sus dirigentes. Aún considerando la más positiva de las interpretaciones, existiría un preocupante conjunto de asociaciones que no cumple con esta obligación, ni cotizando ni solicitando la exención del impuesto. Por ejemplo, un 37% no cumple con los requisitos del IVA, y un 44% con los del IAE. Sin embargo, la exención del impuesto del IVA la solicitó un 44% de las asociaciones; la exención del Impuesto de Actividades Económicas el 24%; y la laboriosa tramitación de declaración de utilidad pública la ha iniciado un 24%, aunque en esta última cuestión se constató la confusión de muchos dirigentes entre el concepto de utilidad pública y la colaboración con la administración pública.

9.2.6. DIMENSIÓN 06: LOS RECURSOS ECONÓMICOS

9.2.6.1. EL PRESUPUESTO

El tamaño del presupuesto es un indicador relevante para percatarse de la situación económica de los clubes. Esta cuestión, ante la advertencia de anteriores estudios sobre las reticencias de los dirigentes a contestar sobre los asuntos económicos, y la coincidencia del trabajo de campo con la intervención fiscal del club de fútbol del Atlético de Madrid por sus irregularidades (primer trimestre de 2000), concurrían dos motivos por los que se intuían problemas en la transparencia de las partidas presupuestarias de los clubes. Para evitar esta circunstancia, se formalizaron las respuestas mediante intervalos. El resultado fue positivo, tan sólo el 9% no ofreció información sobre su presupuesto.

Los porcentajes recogidos en el **Gráfico 16** muestran una amplia variedad en la cantidad de dinero que manejan los clubes, pero con un predominio amplio del conjunto de entidades modestas. Casi la mitad de los clubes deportivos (50%) tienen presupuestos inferiores al millón de pesetas (6.010 Euros). El 35% tienen incluso menos de quinientas mil pesetas (3.005 E); y el 15% dispone de quinientas mil a un millón de pesetas.

Los clubes "millonarios" alcanzan el 41%; de los cuales, los clubes entre uno y cinco millones representan el 28% (6.010-30.050 E); entre cinco y diez millones el 6% (30.050-60.101 E); y los clubes más adinerados, de más de diez millones de presupuesto (60.101 E), se elevan al 7%.

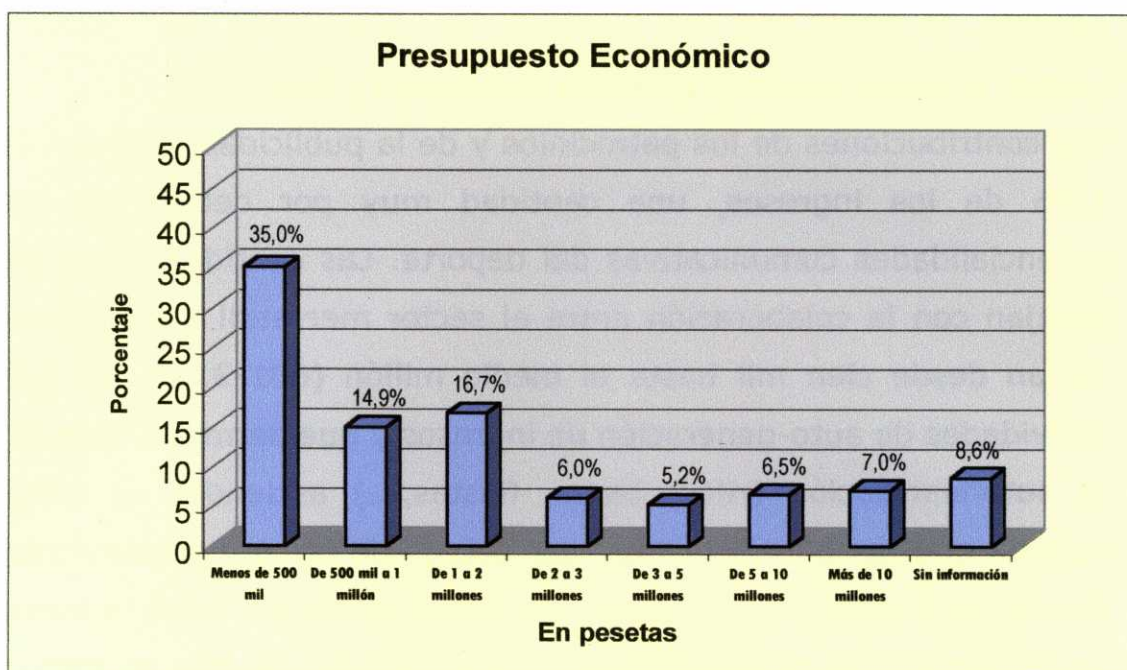


Gráfico 16. Distribución de los presupuestos de los clubes deportivos

9.2.6.2. ESTRUCTURA DE INGRESOS

Un club debe destinar sus esfuerzos a la consecución de su misión, para ello, debe aprovechar todos los recursos posibles. Si bien los medios siempre se consideran limitados, adquiere una capital importancia el diseñar estrategias de captación de recursos económicos. El objetivo de este apartado consiste en saber cuáles son las fuentes de renta de las asociaciones deportivas y el número y la cuantía de cada una de ellas. En esta exploración sí se ha notado cierta opacidad ya que tan sólo han aportado datos el 15% de los clubes.

De las indicaciones registradas en la **Tabla 24**, y en líneas generales, se confirma una gran presencia (38%) de las ayudas y subvenciones entre 50 mil y 500 mil pesetas (305-3.050 euros). Las aportaciones particulares son muy flexibles, constituyen el 27% de los ingresos, las más comunes oscilan entre las 200 y 500 mil

pesetas (1.202-3.005 E), aunque se distribuyen de manera uniforme hasta los cinco millones de pesetas (30.005 E).

Las contribuciones de los patrocinios y de la publicidad alcanzan el 13% de los ingresos, una cantidad muy por debajo de las potencialidades comunicativas del deporte. Las cantidades que se barajan con la colaboración entre el sector mercantil y los clubes varían desde cien mil hasta el medio millón (601-3.005 E). Las actividades de auto-generación de ingresos y que permiten mejorar la autofinanciación (rifas, bares, fiestas,...) ascienden al 13%, cuantía que también está muy por debajo de otros ingresos como las subvenciones. El volumen de estas entradas insólitamente ascienden a más de 500.000 pesetas (3.005 E). Se dan en menor medida, la explotación de servicios deportivos (4%), otros ingresos atípicos (3%), y la administración de bienes (3%).

CONCEPTO DE INGRESO	%
Aportaciones particulares	26,7
Ayudas y subvenciones	37,5
Administración de bienes	2,9
Auto financiación	12,7
Publicidad y patrocinio	13,0
Servicios deportivos	3,8
Otros ingresos	3,4
TOTAL	100
	(383)

Tabla 24. Fuentes de ingreso de los clubes deportivos

9.2.6.3. ESTRUCTURA DE GASTOS

La estructura de gastos permite indagar cuáles son los conceptos a los que se destina el presupuesto de las entidades deportivas.

Los gastos más elevados en los clubes deportivos (40%) están relacionados directamente con la práctica deportiva, y corresponden a los recursos materiales (compra de material y ropa deportiva), viajes a competiciones, alquiler de instalaciones,

mantenimiento del material, y licencias deportivas. Los gastos generales para el funcionamiento básico del club ascienden al 23%; entre ellos la gestión, administración, seguros, alquileres de oficinas y locales, acontecimientos sociales, comunicación y otros. El gasto en personal representa el 19%. Dentro de esta categoría se incluye tanto el personal técnico, directivo, administrativo, como los deportistas, personal de limpieza y mantenimiento, conserjes, y gastos en arbitrajes. Contrariamente a que en otros sectores económicos este tipo de gastos es el más elevado, el trabajo voluntario, como elemento constituyente del asociacionismo deportivo, induce a que este concepto ocupe el tercer lugar dentro del presupuesto.

Las tasas federativas debidas a la inscripción del club en la competición federada, y la carga impositiva del club ascienden al 12%.

CONCEPTOS DE GASTOS	%
Personal	19,2
Recursos Materiales	40,2
Tasas federativas e Impuestos	11,7
Gastos Generales	23,2
Gastos de capital y otros	6,5
TOTAL	100
	(383)

Tabla 25. Conceptos de gastos de los clubes deportivos

9.2.6.4. DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE INGRESOS Y GASTOS

Una amplia diversidad en las fuentes de ingresos evidencia una adecuada política de financiación. La realidad indica que los clubes no disponen de excesiva capacidad ni creatividad para generar suficientes ingresos. De las entidades que respondieron esta cuestión, el 60% emplea de uno a cinco conceptos diferentes de ingresos, el 20% de seis a diez partidas, y el 3% consigue

diversificar la captación de recursos económicos de 11 a 15 fuentes.

Las partidas de gastos pueden orientarnos hacia las diferentes preocupaciones que atiende con recursos económicos cada club deportivo. El 48% de los clubes aportan su financiación al intervalo de uno a cinco conceptos, el 26 % al de seis a diez objetos de gasto, y las entidades deportivas que cubren más de 10 áreas diferentes de gasto conforman el 7%.

Código	NÚM. DE CONCEPTOS	Ingresos %	Gastos %
1	De 1 a 5 conceptos	59,8	48,3
2	De 6 a 10 conceptos	20,4	26,4
3	De 11 a 15 conceptos	2,9	6,3
4	Más de 15 conceptos	0,0	1,0
4	Sin información	17,0	18,0
	Total	100	100
		(383)	(383)

Tabla 26. Número de conceptos de ingresos y de gastos de los clubes

9.2.6.5. BALANCE DE INGRESOS Y GASTOS

El balance final obtenido de relacionar los conceptos de ingresos con las partidas de gastos permite descubrir el nivel de saneamiento de los clubes deportivos. Es preocupante la situación de déficit que presentan el 51% de los clubes, este dato ratifica la precariedad en la gestión económica del sector. El 32% obtiene una relación favorable entre ingresos y gastos, y el 4% restante ostenta un equilibrio presupuestario.

Código	BALANCE	Porcentaje
1	Déficit	50,7
2	Autofinanciación	4,5
3	Superávit	31,8
4	Sin información	13,0
	Total	100
		(383)

Tabla 27. Resultado del balance presupuestario de los clubes deportivos

En resumidas cuentas, la situación de los clubes es heterogénea, predominando un amplio sector de entidades con presupuestos modestos (menos del millón de pesetas). Si se extrapolase el valor medio presupuestario (500.000'-Ptas./3.005 E) con el volumen total de los 3.351 clubes activos se podría estimar la importancia económica del sector asociativo en el deporte gallego con una cifra aproximada de 1.675.500.000 pesetas (\pm diez millones de euros). La estructura de ingresos evidencia una situación de precariedad y de dependencia de terceras partes. La captación de fondos es percibida como un área fundamental en el funcionamiento de un club deportivo; con todo, esta preocupación formulada en objetivos y en estructuras organizativas concretas, carece de una adecuada planificación, ni se dotan las necesarias partidas presupuestarias para generar más recursos económicos, ni la dedicación y formación de los recursos humanos van destinados a esta área concreta. A simple vista, parece más factible reclutar dirigentes con potencial económico y contactos empresariales que dotar a la entidad de profesionales que dinamicen y rentabilicen las actividades del club.

Respecto a la estructura de gastos, los recursos materiales son superiores a los presupuestos de personal y a los gastos generales. Un aspecto diferencial consiste en la política del personal, caracterizada por utilizar personas voluntarias y por una contratación laboral irregular y precaria. Esto significa que en muchos casos no se paga, se paga poco, no se formalizan los contratos, o no se contabilizan los salarios de los profesionales.

El dato que más puede preocupar en asuntos financieros, y que debería investigarse más detenidamente, corresponde al balance económico, ya que la mitad de los clubes reconocen déficit económico al final de la temporada.

9.2.7. DIMENSIÓN 07: LA AUTONOMÍA

9.2.7.1. GRADO DE AUTOFINANCIACIÓN

Un club podrá tomar decisiones y gestionar su futuro con autonomía si no depende ni se ve condicionado por presiones externas. La situación óptima para ello sería que el club dispusiera de autofinanciación ya que un factor que implica dependencia de terceras partes es la obtención de financiación ajena.

En la **Tabla 28** sobre el grado de financiación externa, el 70% indica que su grado de financiación externa no sobrepasa la mitad de su presupuesto. En el otro lado, el 30% realiza una financiación de excesiva dependencia externa al tener más de la mitad de su presupuesto en manos de agentes no controlables.

Código		Porcentaje
1	Financiación externa del 76 al 100 %	14,1
2	Financiación externa del 51 al 75 %	11,2
3	Financiación externa del 26 al 50 %	18,8
4	Financiación externa del 0 al 25 %	38,9
5	Sin información	17,0
	Total	100
		(383)

Tabla 28. Porcentajes de financiación externa de los clubes deportivos

9.2.7.2. NIVEL DE OBTENCIÓN DE AYUDAS PÚBLICAS

Para averiguar el nivel de logro en la obtención de ayudas públicas se ha computado la diferencia entre el número de subvenciones solicitadas y el número de subvenciones obtenidas. De esta manera, el resultado puede pertenecer a una de estas cuatro categorías: valor negativo: cuando no se ha otorgado la ayuda solicitada; valor neutro: cuando no hay ni solicitud ni ayuda; valor

positivo: cuando se disfruta de una ayuda que se ha solicitado; y valor óptimo: cuando se reciben más ayudas que las demandadas o se consigue sin ningún coste de trámite, de forma automática. Los clubes que están funcionando sin estar en manos de la influencia política se benefician de una mayor autonomía. En Galicia (**Tabla 29**), un 18% no utilizó el sistema de ayudas públicas. Un sistema de ayudas que aparenta ser amplio y poco riguroso. Lo más sorprendente es el dato sobre las entidades que disfrutaron de ayuda el último año sin tramitar la petición (39%), amparado en un sistema de reparto automático desde las federaciones deportivas. Un 26% de las entidades captó los fondos que pretendió, y fracasaron en el intento un 17%.

Código	NIVEL DE OBTENCIÓN DE AYUDAS	Porcentaje
1	NEUTRO	18,3
2	NEGATIVO	16,7
3	POSITIVO	25,6
4	ÓPTIMO	39,4
	Total	100
		(383)

Tabla 29. Balance de obtención de ayudas económicas de los clubes deportivos

9.2.7.3. POTESTAD SOBRE LAS INFRAESTRUCTURAS

El grado de dependencia de agentes externos referente a la utilización de espacios e infraestructuras se presenta elevado. El 19% dispone de instalaciones propias en las que puede materializar sus propósitos, además de decidir su aprovechamiento. En este sentido, gozan de una gran autonomía de espacios para desarrollar sus ofertas deportivas.

El 6% está en una situación de dependencia moderada en el uso de instalaciones que no son suyas, mientras que el 56% de los clubes necesitó solucionar el tema de infraestructura para desempeñar su cometido, sujetos a una enorme dependencia de agentes externos.

9.2.8. DIMENSIÓN 08: LAS INFRAESTRUCTURAS

9.2.8.1. NÚMERO TOTAL DE INSTALACIONES

Si se observa el número de instalaciones que disponen los clubes, la tendencia apunta hacia valores bajos (**Gráfico 16**). Menos de la mitad de los clubes (45%) disponen de un solo espacio deportivo para practicar su deporte. Los clubes que se sirven de dos instalaciones constituyen el 21%; los que tienen entre 3 y 4 instalaciones suman el 11%. Los clubes que desarrollan sus ofertas de práctica deportiva en complejos deportivos con más de cinco instalaciones son escasos (9%).

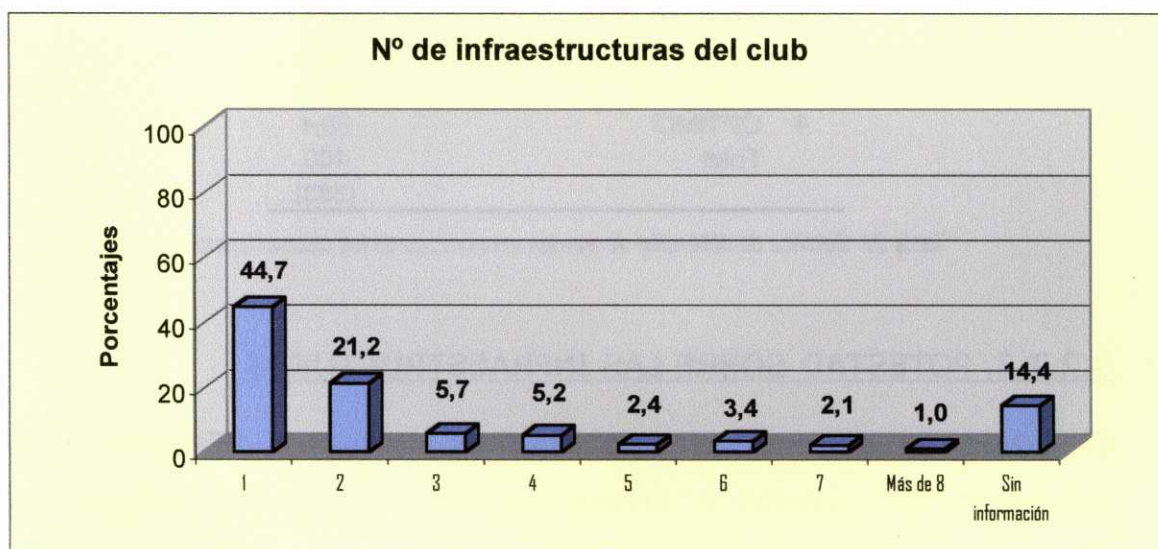


Gráfico 16. Distribución según el número de espacios deportivos de los clubes deportivos

9.2.8.2. PROPIEDAD DE LAS INSTALACIONES

Los clubes tienen en propiedad muy pocas instalaciones. La circunstancia de disponer de infraestructuras propias permite una

mayor optimización de los recursos y una obtención de rendimientos por explotación de bienes muebles.

Tal y como se expone en la **Tabla 30**, el 56% de los clubes deportivos no disponen de instalaciones propias. Esta circunstancia obliga a que cada año se repitan procedimientos de distribución de espacios entre las diferentes asociaciones deportivas y una proliferación de convenios entre el sector público y el sector asociativo. Los que tienen en posesión alguna instalación pero que utilizan un alto porcentaje de instalaciones ajenas (entre el 25 y el 50%) ascienden al 6%.

En situaciones más favorables, el 19% utilizan sus propias instalaciones, y el 0,5% emplean una parte reducida de propiedad ajena.

Cód.	PROPIEDAD	Porcentaje
1	Hasta el 25 % instalaciones propias	55,9
2	Del 26 al 50 % instalaciones propias	5,7
3	Del 51 al 75 % instalaciones propias	0,5
4	Del 75 al 100 % instalaciones propias	18,8
5	Sin información	19,0
	Total	100
		(383)

Tabla 30. Distribución del uso de instalaciones propias o ajenas de los clubes deportivos

9.2.8.3. GRATUIDAD DE LAS INSTALACIONES

Otro elemento a tener en cuenta en el uso de equipamientos e infraestructuras no sólo se refiere a los costes temporales y de gestión, inevitables para la obtención de los mismos, sino también al coste monetario del compromiso adquirido. En el **Gráfico 18** se diferencia el porcentaje de los clubes que realizan transacción monetaria para el uso de las instalaciones de los que no la efectúan.

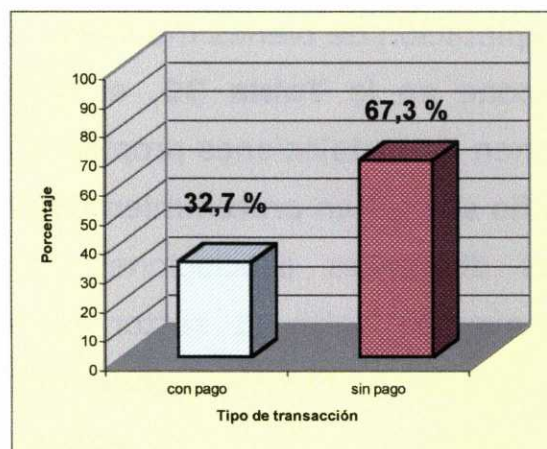


Gráfico 18. Gratuidad de las instalaciones utilizadas por los clubes deportivos

Los clubes disfrutan de un régimen de gratuidad ostensible (**Tabla 31**). El 58% de los clubes, a pesar de utilizar instalaciones que son propiedad de agentes externos, normalmente del sector público, no pagan su aprovechamiento. Un pequeño grupo de entidades (1%) podría decirse que pagan muy poco por el uso de espacios deportivos. Por el contrario, el 13% pagan las instalaciones utilizadas. Un sistema mixto, que consiste en pagar parte de las instalaciones utilizadas, representa el 7%.

Cód.	GRATUIDAD INSTALACIONES	Porcentaje
1	Hasta el 25 % instalaciones sin pago	13,3
2	Del 26 al 50 % instalaciones sin pago	7,3
3	Del 51 al 75 % instalaciones sin pago	0,8
4	Del 75 al 100 % instalaciones sin pago	58,5
5	Sin información	20,1
	Total	100
		(383)

Tabla 31. Distribución del pago de instalaciones de los clubes deportivos

9.2.8.4. TITULARIDAD DE LAS INSTALACIONES SEGÚN SECTOR ECONÓMICO

Si se busca puntualizar cuál es el sector económico que facilita las instalaciones a los clubes (**Gráfico 19**), se aprecia que el 55% de las instalaciones utilizadas por el sector asociativo las proporciona el sector público. Se afirma que la mayor parte de las instalaciones para el deporte federado son de naturaleza pública, y que el 35% utiliza sus propias infraestructuras para las competiciones deportivas. El sector privado lucrativo ofrece sus instalaciones con objetivos comerciales en un 6% de los casos. El grado de complementariedad entre el sector asociativo no lucrativo es escaso, únicamente el 2% usa instalaciones de otros clubes, el mismo porcentaje de clubes que utilizan otros sectores como podrían ser las instalaciones en complejos privados particulares.

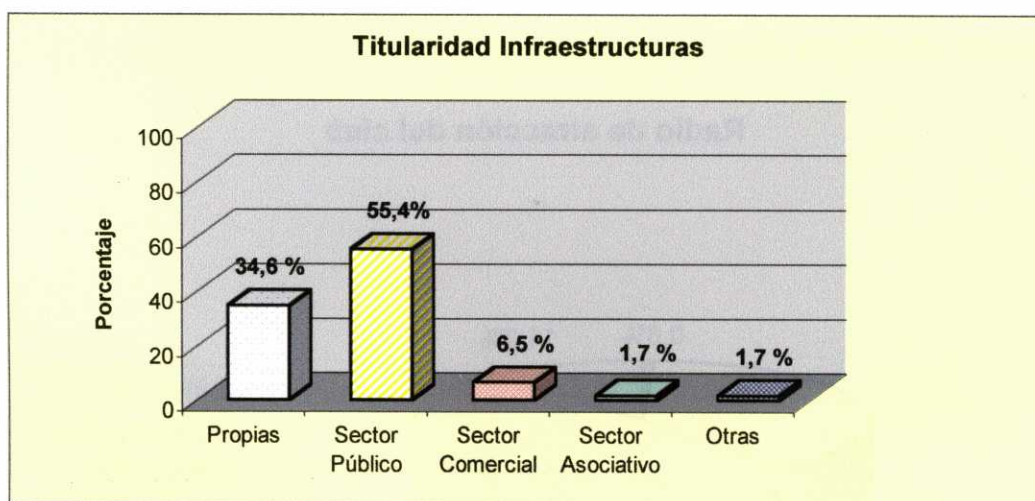


Gráfico 19. Distribución de las instalaciones según su titularidad

9.2.8.5. INDICADOR DE ACCESIBILIDAD

La ubicación de las instalaciones es de vital importancia para el buen funcionamiento del club. Un sencillo desplazamiento, con fácil acceso a través de diferentes medios de transporte, con amplio aparcamiento, facilita la asiduidad de la práctica deportiva o de la asistencia a los espectáculos deportivos. Actualmente se dimensiona este indicador según el tiempo invertido en el desplazamiento hasta la instalación deportiva. En este estudio se ha analizado la distancia en kilómetros entre el lugar de residencia habitual de la mayor parte de la masa social y las instalaciones del club.

El acceso a las instalaciones parece complicado en Galicia. Oscila entre uno y cinco kilómetros en la mitad de los casos. El 39% recorre más de 5 Km. para acudir a su club, y el 11% de los clubes disfrutan de unas instalaciones muy próximas a sus asociados y usuarios (**Gráfico 20**).

Radio de atracción del club

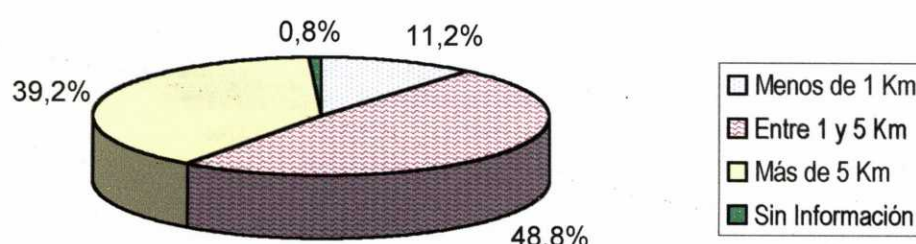


Gráfico 20. Distancia entre lugar residencia de los socios y usuarios de la asociación

9.2.9. DIMENSIÓN 09: PERFIL DE LOS RECURSOS HUMANOS

9.2.9.1. CARACTERÍSTICAS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Las juntas directivas destacan por su composición desigual, por una primacía en la representación masculina y una dedicación plenamente voluntaria.

El 57% de los clubes tienen una junta directiva compuesta entre cinco y ocho miembros; y el 24% dispone de un conjunto de más de ocho dirigentes (**Gráfico 21**).

No obstante, el modelo oficial de estatutos para los clubes, en su apartado de órganos de representación y gobierno, propone que: *La Junta directiva estará formada por un número de miembros no inferior a cinco ni superior a quince, y de la que formará parte un secretario y un Tesorero.*

La situación de registrar menos de cinco dirigentes acontece en un 19% de los clubes estudiados: con cuatro dirigentes el 11%, y con menos de cuatro personas el 8%.



Gráfico 21. Composición en número de las juntas directivas de los clubes deportivos

La presencia de mujeres en las funciones de dirección de los clubes es muy reducida (**Tabla 32**). El 67% de los clubes no cuentan con mujeres en su junta directiva. El 27% tienen una representación inferior al 50%, y el 6% tienen mayoría femenina en el órgano de dirección del club.

Participación directiva femenina	Porcentaje
100 % femenino	0,3
Entre el 76 y 99 % femenino	1,3
Entre el 51 y 75 % femenino	4,2
Entre el 26 y 50 % femenino	10,2
Entre el 1 y 25 % femenino	16,4
0 % femenino	63,7
Sin información	3,9
Total	100
	(383)

Tabla 32. Porcentaje de mujeres en la junta directiva

El grado de voluntariedad de los miembros de la junta directiva es total (**Tabla 33**), exceptuando un extraño 1,3% de dirigentes que cobran por su desempeño. Una cuestión interesante a resolver sería si el cuadro dirigente mejoraría su desempeño gracias a la recepción de una compensación económica, ya que una de las justificaciones a los numerosos y estrepitosos fracasos deportivos, económicos y sociales es la dedicación voluntaria de los miembros y la nula participación en los órganos directivos.

Participación directiva voluntaria	Porcentaje
100 % Voluntarios	93,7
Entre el 75 y 99 %	0,5
Entre el 51 y 75 %	0,5
Hasta el 25 % de voluntarios	1,3
Sin información	3,92
Total	100,00
	(383)

Tabla 33. Grado de voluntariado de la junta directiva

9.2.9.2. PERFIL DE LA JUNTA DIRECTIVA

La dedicación temporal es flexible y está muy poco controlada. Un 70% de los responsables no ha podido ofrecer datos al respecto. De la información disponible, una amplia mayoría de los miembros dedica hasta diez horas semanales (80%), un 13% consagra media jornada al club, y un 6% están completamente entregados al funcionamiento diario de su asociación.

La formación deportiva de los dirigentes es plural. En esta temática alcanzar conclusiones se vuelve complicado, ya que se ha obtenido escasa información y además existe una notoria indefinición de la regulación laboral del sector y un impreciso mapa de titulaciones. No obstante, se pueden afirmar dos cuestiones: primero, un gran desconocimiento general de los temas relacionados con la formación deportiva de los miembros de la junta directiva, y segundo, sólo un reducido colectivo posee titulación deportiva (9%).

Indagando en las titulaciones de cada miembro de la junta directiva advertimos (**Gráfico 22**) que el 50% son técnicos de base o monitores territoriales (TDB); el 15% son técnicos deportivos de nivel medio (TMD); que un 2% son técnicos superiores en animación de actividades físicas y deportivas (TSAAFYD, antiguos TAFAD). Entrenador nacional o técnico superior reúnen el 19% (TSD), un 7% son maestros especialistas en educación física (DIPLOM) y un 7% son licenciados en Ciencias de la actividad física y el deporte (LIC EF).

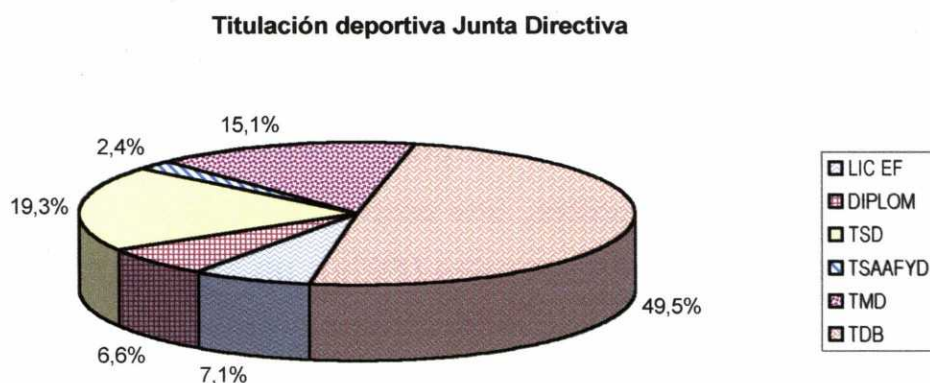


Gráfico 22. Titulación deportiva de los miembros de las juntas directivas de los clubes deportivos

La titulación académica de los dirigentes de los clubes deportivos también es desigual (**Gráfico 23**). Tienen estudios primarios un 32%, estudios secundarios un 36%, y estudios superiores un 30%. Se revela una tendencia a que los presidentes sean las personas de mayor dedicación y las que ostentan mayor nivel de formación académica y deportiva. El secretario del club sería el cargo que, después del presidente, dedica más tiempo a su labor, también aparenta ser el siguiente más preparado, y después aparecería la figura del tesorero.

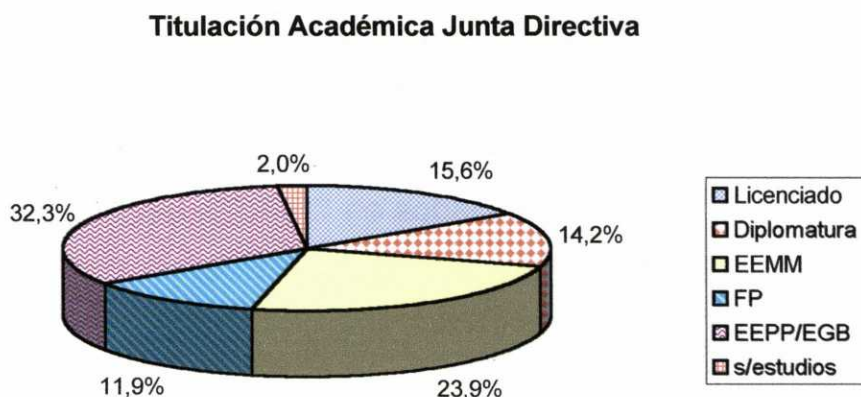


Gráfico 23. Titulación académica de los miembros de las juntas directivas de los clubes deportivos

9.2.9.3. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL AUXILIAR

El personal que trabaja en el club y que desempeña las tareas delegadas por la junta directiva es muy reducido. El término auxiliar se ha empleado, no con connotaciones de desempeñar un papel secundario, sino por su carácter operativo dentro del funcionamiento del club. Del total estudiado (**Gráfico 24**), el 69% no tiene más de tres personas desarrollando las tareas técnicas del club, el 26% tiene plantillas entre tres y diez personas, y tan sólo el 5% reúnen más de diez colaboradores. El 47% de las entidades no disponen de personal técnico o no contestan esta cuestión.

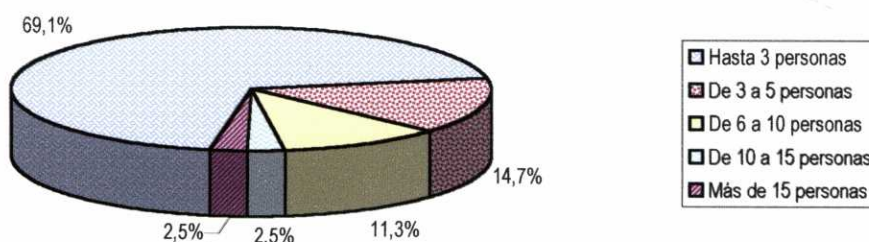


Gráfico 24. Composición en número del personal técnico auxiliar de los clubes deportivos

El porcentaje femenino dentro de las plantillas de personal es minúsculo. En el 68% de los clubes no hay mujeres. Son minoría en un 18% de los casos, y son mayoría en el 14%. Destaca el 11% de los casos en que la totalidad de las personas empleadas son mujeres, probablemente se trate de clubes con equipos deportivos de categoría femenina.

Los clubes con sujetos totalmente voluntarios, es decir, que no perciben una remuneración por el trabajo que realizan, aunque sí puedan obtener ciertas ayudas o contraprestación no monetaria, es

mayor (49%) que en los clubes con personal totalmente remunerado (34%).

Los clubes donde se mezcla el personal remunerado con el voluntario alcanzan un limitado 17%. En estos clubes con mezcla de profesionales y voluntarios, se pronostica una gestión de recursos humanos más compleja. Se distinguen dos subgrupos de entidades, aquellas que en su plantilla contienen más profesionales remunerados que voluntarios, y aquellas que disponen de más personas voluntarias que profesionales remunerados. En Galicia, predominan los primeros (12%) respecto a los segundos (5%).

El tipo de personal que se encuentra básicamente en los clubes son los técnicos deportivos, con un reparto muy similar entre remunerados y voluntarios.

9.2.9.4. PERFIL DEL PERSONAL AUXILIAR

La dedicación temporal mantiene cierta similitud en la flexibilidad con la junta directiva, pero se reduce el personal que dedica pocas horas aumentando la dedicación exclusiva. La fracción de miembros que emplea hasta diez horas semanales asciende al 64%, un 17% dedica media jornada al club, y un 19% están completamente comprometidos con las tareas organizativas de su asociación.

La formación deportiva de los profesionales del club también es variada. Al igual que en el caso de la junta directiva, en esta materia se ha obtenido escasa información (2%).

Se puede sostener la existencia de un preocupante desconocimiento por parte de los responsables de los clubes del perfil formativo de sus colaboradores, lo que, sin especular

demasiado, confirmaría una política de recursos humanos desorientada respecto a las tendencias en el marketing interno.

La distribución de titulaciones del personal (**Gráfico 25**) ofrece un 42% de técnicos de base o monitores territoriales; un 13% son técnicos deportivos de nivel medio; los técnicos superiores representan el 30% de los que un 3% son especialistas en animación deportiva. Un 6% son maestros especialistas en educación física y un 10% son licenciados en ciencias de la actividad física y el deporte.

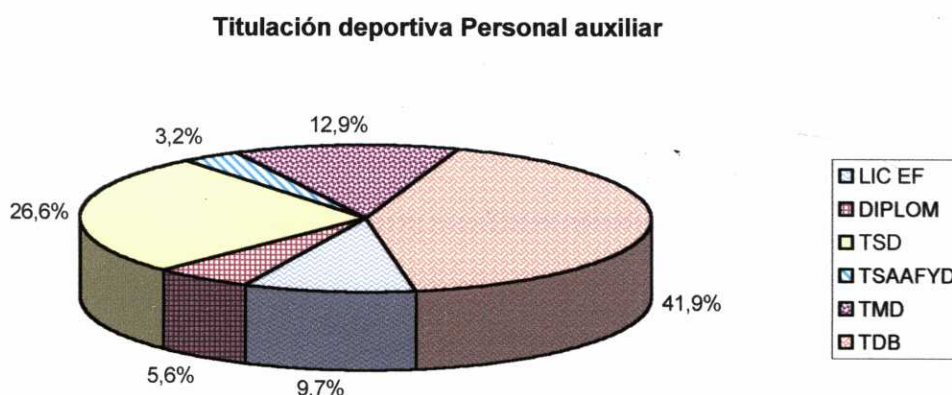


Gráfico 25. Titulación deportiva de los miembros del personal técnico auxiliar de los clubes deportivos

Conviene subrayar la escasa presencia de los profesionales de máxima formación deportiva en cargos de gestión y coordinación de áreas dentro de la estructura de los clubes. Pese a la existencia de la formación en gestión deportiva dentro de los planes de estudio de los licenciados en ciencias del deporte, hay una mayor incidencia en contenidos relacionados con la gestión del sector público y del sector privado empresarial, con menoscabo de la gestión específica de las entidades no lucrativas. También se podría atribuir esta ausencia de profesionales cualificados a la gran indefinición de algunos programas de formación en gestión del

deporte desde otras áreas de conocimiento donde a veces predomina la rentabilidad económica frente a propósitos sociales y deportivos. Se asistiría también a una miopía de los profesionales del deporte ante el creciente mercado de trabajo dentro de los clubes y de las federaciones deportivas, y a una percepción arbitraria del trabajo voluntario dentro del sector asociativo que atribuye a muchas tareas de gestión el carácter de no necesitar retribuirse.

La titulación académica de los profesionales de los clubes deportivos es heterogénea (**Gráfico 26**). Poseen estudios primarios un 20%, estudios secundarios un 35%, y estudios superiores un 38%.

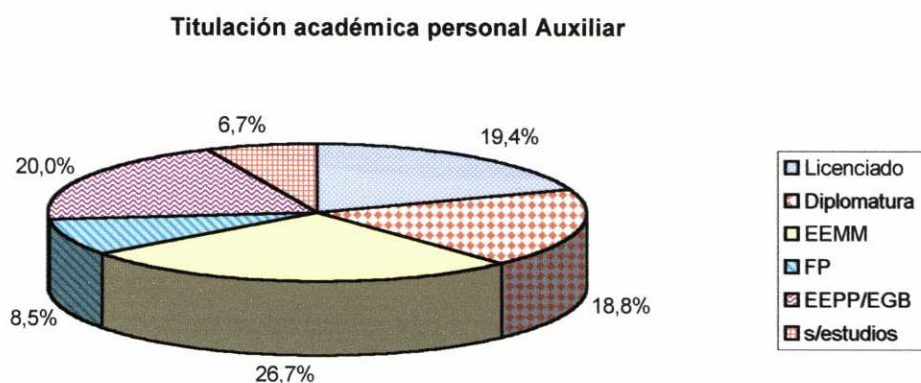


Gráfico 26. Titulación académica de los miembros del personal técnico auxiliar de los clubes deportivos

En resumen, y tal como se había expuesto en la segunda parte de esta investigación, los recursos humanos representan el elemento crucial del sector asociativo y la tarea principal de la gestión. El rol desempeñado por la junta directiva va a ser determinante, debe gobernar la entidad a nivel interno y externo, tiene responsabilidad en las funciones operativas clave (ofertar deporte, planificar, analizar la demanda, mantener unas buenas relaciones públicas y

recoger fondos) y en las funciones de apoyo (operaciones financieras, selección y formación del personal, gestión y coordinación, mantenimiento de infraestructuras, y adquisición de material, administración y secretaría). Además, debe decidir si quiere encomendar la gestión a un profesional o lo asume de forma directa. La posibilidad de conflictos en el área humana se convierte en ilimitada. La relación entre dirigentes y gestores, entre gestores y técnicos, entre técnicos remunerados y voluntarios, entre técnicos y asociados, entre asociados y usuarios, a lo que se suma las relaciones entre los diferentes estamentos de la entidad con los colectivos externos.

Los perfiles sobre los responsables de la dirección de los clubes es heterogénea, la formación del dirigente deportivo es crucial para un adecuado desempeño de las complejas tareas de dirección y gestión. Sin embargo, la mezcla de ocupaciones y titulaciones apunta hacia un desestructurado y no regulado ámbito profesional, donde cualquier persona es válida para desempeñar cualquier función. Esta situación, estudiada con atención y ordenada adecuadamente, ofrece una posibilidad de participación y ocupación del ocio para todos los colectivos.

9.2.10. DIMENSIÓN 10: LA CULTURA DEL CLUB

9.2.10.1. ORIENTACIÓN DE LA CULTURA DEL CLUB

La información sobre la cultura de los clubes deportivos se caracteriza por emociones, creencias y valores de signo opuesto. A la vista de los resultados (**Tabla 34**) se aprecia una cultura genérica en algunos componentes consultados, pero en otros hay posturas muy controvertidas.

En el primer grupo de factores universales, es decir, aquellos aspectos de la cultura que coinciden en el conjunto de todos los clubes, predomina un sentimiento marcado por una exaltación del esfuerzo que se desarrolla para que los equipos puedan competir una temporada tras otra, por la sensación de una adhesión muy fuerte entre los miembros, y por la creencia de que se está difundiendo una oferta de ocio orientada a una filosofía del deporte para todos.

Como valores, se ensalza la participación voluntaria de los miembros del club, se enfatiza la importancia de las relaciones sociales y del espíritu de colectividad dentro de la asociación, y velar por la tradición. A nivel estratégico, se coincide en advertir el futuro como un reto, pero con una tenaz voluntad de no cambiar, de "seguir siendo lo que siempre se ha sido", reconociendo que en los últimos años no se ha realizado ningún tipo de transformación. Existe una voluntad de diferenciarse del funcionamiento de las empresas de servicios deportivos, aunque se desea abrir la oferta a nuevos grupos de población.

En el segundo grupo de factores particulares de la cultura del club, se descubre la controversia entre diferentes creencias respecto a la

orientación del club. La primera se refiere a la opinión de que la mejor forma de adherir nuevos miembros consiste en abrir el deporte para todos mediante una oferta de actividades deportivas complementarias. La segunda, destaca el hecho de que una política de precios económicos es la herramienta eficaz para conseguir más miembros. Con respecto a la tercera, tampoco hay acuerdo en que haya que ofertar las nuevas tendencias en actividades deportivas y juegos. La cuarta y última tiene que ver con la presencia de un alto orgullo entre los miembros por los resultados deportivos obtenidos.

		PORCENTAJES			
		No de acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	NS / NC
1	Hay un sentimiento de adhesión muy fuerte entre los miembros	8,1	16,8	72,8	2,3
2	Se hace un esfuerzo para que los equipos puedan participar con regularidad en los campeonatos	5,5	6,5	83,3	4,7
3	Casi no ha habido cambios durante los últimos años	29,8	8,1	59,8	2,3
4	Se ofrecerán en el futuro nuevas ofertas de actividades físicas y juegos	39,7	13,8	38,9	7,6
5	Se da mucho valor a las relaciones sociales y al espíritu de comunidad	7,0	13,0	78,7	1,3
6	Si hay cada vez más miembros es porque se puede practicar deporte a muy buen precio	37,6	18,3	40,5	3,6
7	Queremos seguir siendo lo que siempre hemos sido	21,9	11,0	65,3	1,8
8	Parece cada vez más una empresa de servicios deportivos	72,1	7,8	17,5	2,6
9	Hay un alto orgullo por los resultados obtenidos en el deporte de alto nivel	35,5	16,2	41,0	7,3
10	Se quieren conseguir nuevos miembros mediante oferta adicional actividades deporte para todos	42,8	10,5	41,5	5,2
11	Lo más importante es la participación voluntaria de los miembros en el desarrollo de tareas	7,4	9,4	80,9	2,3
12	Se valora mucho velar por la tradición	24,6	19,8	52,7	2,9
13	Se considera que somos sobretodo un club de ocio y deporte para todos	17,0	10,2	70,5	2,3
14	Hay el deseo de abrirse a nuevos grupos de población	23,0	12,3	62,7	2,0
15	Se ve el futuro como un reto	15,7	14,4	68,1	1,8

Tabla 34. Opiniones sobre las características del club (en porcentajes)

9.2.10.2. NIVEL DE DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN

La literatura específica ratifica la tendencia hacia un bajo nivel de participación de los miembros. El nivel de satisfacción del máximo responsable sobre la participación en las asambleas generales es paradójico (**Tabla 35**). El 51% no están plenamente satisfechos frente al 41% que sí lo están. La insatisfacción proviene de la insuficiente participación en las asambleas (24%), de la inexistencia de asambleas (16%), y de la irregularidad en el desarrollo de las mismas (12%).

	Porcentaje
Satisfactoria	41,0
Irregular	11,5
Insuficiente	23,5
No hay Asambleas	16,2
Sin Información	7,8
Total	100
	(383)

Tabla 35. Nivel de satisfacción sobre la participación en Asambleas

Los cargos directivos que debían elegirse en las últimas elecciones alcanzan proporciones aceptables; frente al 4% de los clubes donde que no se presentó ninguna persona, lo más generalizado ha sido disponer de una a cinco personas para pertenecer a la junta directiva (61%). Elegir entre más de cinco personas se ha ocasionado en un 27% de los casos.

La renovación final de los cargos directivos es diferente. Los clubes que han mantenido sus estructuras de poder son el 29%. La renovación de un solo cargo, lo que se considera como seguir la misma línea de dirección, constituye el 6%. De dos a cinco cargos ha acontecido en un 28%. Cambios de más de cinco personas rebasan el 12% de los clubes.

En muchas organizaciones es habitual que la mayor parte de las decisiones tomadas no se lleven a la práctica, bien por falta de recursos económicos, bien por no plantear quién debe llevarlas a cabo, bien por no elegir acciones adecuadas, o bien por no priorizar en el tiempo los asuntos a acometer.

La implementación de las decisiones en los clubes deportivos se aproxima a niveles altos de cumplimiento (**Tabla 36**). El 68% proclama que las decisiones colegiadas son aplicadas sistemáticamente y evaluadas; un 12% les dedica una atención particular; y un escaso 7% reconoce que ni son aplicadas ni son respetadas las decisiones colectivas.

<i>Las decisiones colegiadas...</i>	Porcentaje
Son aplicadas sistemáticamente y evaluadas	68,1
Son objeto de una atención particular	11,5
No se aplican sistemáticamente	5,7
No son respetadas	1,3
Sin Información	13,3
Total	100
	(383)

Tabla 36. Grado de ejecución de las decisiones colegiadas

La opinión que tiene el responsable de la entidad respecto al desempeño de las funciones directivas refleja ciertas problemáticas: dificultades en la relación con los miembros (82%), bajo poder de influencia sobre la elección de los cargos directivos (51%), bajo grado de adhesión de los socios (74%), papel imprescindible de la junta directiva (62%), y exceso de críticas hacia su labor (57%). Contrariamente a estas opiniones, se describe la valoración de otros dirigentes que atribuyen una comunicación sin dificultades (10%), una alta influencia electoral (30%), una total disponibilidad de los socios a colaborar (13%), un fácil relevo de la junta directiva (27%), y un bajo nivel de críticas por parte de los asociados (33%).

La antigüedad del cargo de presidente (**Tabla 37**) es menor a los cuatro años en un 48%. Las personas que llevan dirigiendo su club entre cuatro y diez años son el 31%. Los dirigentes que se perpetúan en el cargo y que parecen imposibles de reemplazar no son mayoría. Los que se mantienen después de diez años constituyen el 18%, de los que un 4% todavía permanecen después de más de veinte años. Los datos obtenidos permiten clasificar a los clubes en dos bloques similares en tamaño: clubes de nueva dirección, y clubes continuistas.

Cargo de presidente	Porcentaje
Menos de 4 años	48,3
De 4 a 10 años	31,3
De 11 a 20 años	13,6
Más de 20 años	4,4
Sin información	2,3
Total	100,0
	(383)

Tabla 37. Antigüedad del presidente en el cargo

Para que un miembro pase a ser presidente transcurre un periodo de tiempo que oscila de forma semejante (**Tabla 38**): entre los cuatro y diez años (34%), entre los once y veinte años (26%), menos de cuatro años (23%), o más de veinte años (14%).

Presidente como asociado	Porcentaje
Menos de 4 años	23,2
De 4 a 10 años	33,7
De 11 a 20 años	25,8
Más de 20 años	13,8
Total	96,6
Sin información	3,4
Total	100,0
	(383)

Tabla 38. Pertenencia a la entidad como asociado del presidente

Como recapitulación, los presidentes de los clubes deportivos perciben la cultura del club cerca de los valores originales del deporte, es decir, con un fuerte sentimiento de integración,

solidaridad, cooperación, confianza, equidad, voluntarismo, libertad de responsabilidad, identidad, participación social y estabilidad. No obstante, en sus manifestaciones se intuye la presencia de una posible resistencia al cambio, un temor a la innovación en la oferta deportiva, y una necesidad de diferenciarse del sector lucrativo. Esto se argumenta mediante las respuestas ofrecidas que confirman muy pocos cambios en los últimos años y cierto temor al futuro, del mismo modo manifiestan reticencias a ofertar nuevas modalidades deportivas, y se desmarcan de que sus clubes asuman competencias en la oferta de servicios deportivos.

Asimismo, el grado de participación y de democracia estructura al conjunto de clubes en dos grandes grupos de asociaciones: las asociaciones presidencialistas, gestionadas por una única persona o por un pequeño grupo de personas en las que existe poca intervención de la masa social, y las asociaciones de gestión participativa, con más rotación de dirigentes y con un claro papel de decisión y control de la asamblea.

Si unimos estos resultados a los factores que potencian y facilitan el cambio organizativo, entre ellos, la fuerte dependencia de los poderes públicos (control político), el débil control de las propias fuentes de financiación (subvenciones y patrocinio), la complejidad técnica de la dirección deportiva ante una demanda cada vez más heterogénea, la responsabilidad de ofertar actividades de carácter público, la mayor confianza que se deposita en los líderes carismáticos con menoscabo de los gestores deportivos competentes, se comprueba una gran contradicción que refuerza la necesidad de proponer un cambio en la cultura organizativa de los clubes para conseguir una mejor adaptación a los cambios sociales que afectan al sistema deportivo.

9.3. OTRAS CUESTIONES CUALITATIVAS

9.3.1. Primera cuestión: Las cuotas de adhesión al club de los asociados

Tres son los motivos por los que no se ha considerado el precio dentro de las escalas de medición de la dimensión de recursos económicos. Primero, porque sin disponer de información sobre el análisis de los costes, se hace difícil valorar si el importe pagado en la matrícula y en las cuotas es el óptimo o no. En segundo lugar, se considera que la relación calidad/precio es una variable manipulable desde la organización para implementar estrategias acordes a los objetivos planteados. Y por último, el porcentaje de respuestas no contestadas está próxima al 85%, encajando este mutismo con el diagnóstico de la opacidad financiera característica en estas organizaciones.

En relación con el **Gráfico 27** sobre el precio de adherencia al club, (que debe interpretarse con suma cautela ya que sólo está representado el 15 % de los clubes deportivos), se observan tres conceptos diferenciados: las matrículas, las cuotas mensuales y las cuotas anuales.

A.- Las matrículas, entendidas como el importe inicial que permite la inscripción al club, mantienen diferencias en las cantidades demandadas aunque su distribución es homogénea. Los importes, que fluctúan entre las 10.000 y 50.000 pesetas (entre 60,1 y 300,5 euros), soportan un ligero aumento (26%).

B.- Las cuotas mensuales de los socios tienen otra estructura muy diferente. Casi la totalidad (92%) de las cuotas mensuales son inferiores a las 5.000 pesetas (30,05 euros). Este tipo de cuotas requiere de un mayor control administrativo y es común de las

entidades deportivas que comercializan servicios deportivos como fuente de ingresos.

C.- En el reparto de las cuotas anuales respecto al tipo de socio, se aprecian tres distribuciones desiguales. Por un lado, las cuotas anuales más económicas de menos de 2.000 pesetas (12,02 euros) sobresalen en el caso de las familias. Los importes entre 2.000 a 5.000 pesetas (12,02 a 30,05 euros) constituyen la aportación predominante en la cuota de los socios titulares y en la cuota femenina que está en más de la mitad de los casos entre estos importes.

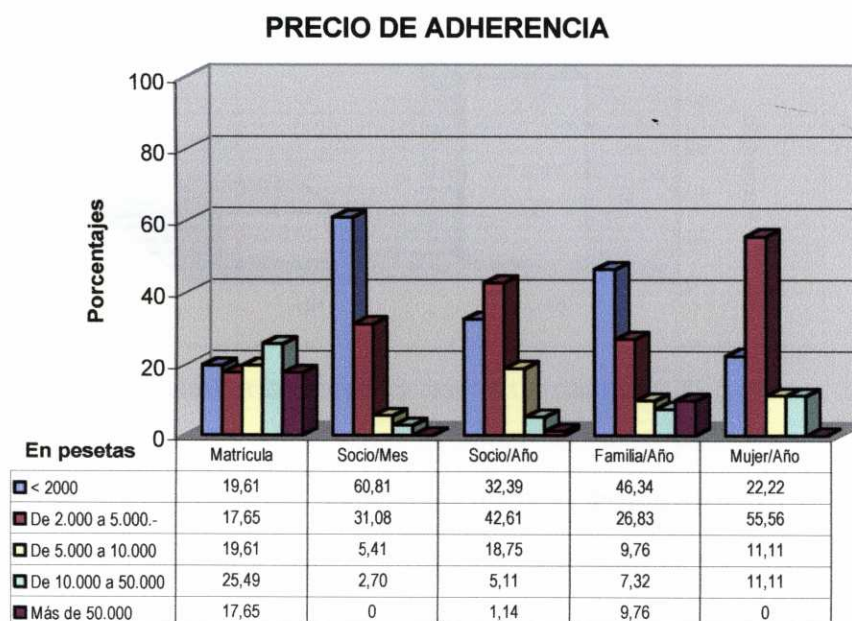


Gráfico 27. El precio de adherencia al club deportivo (en porcentajes)

Como conclusión, la pertenencia a asociaciones deportivas federadas adquiere valores reveladores por debajo de las 5.000 pesetas al año (30.05 euros), por lo que el precio facilitaría el acceso a la afiliación deportiva de numerosos grupos sociales, pero se plantea la eterna duda sobre si los beneficiarios de estos precios económicos son los segmentos de población de menor capacidad adquisitiva o bien se están aprovechando las clases más pudientes.

9.3.2 Segunda cuestión: La solicitud de Ayudas

La financiación dependiente de los poderes públicos es un postulado de las asociaciones tradicionales que tiende a ser sustituido por una financiación basada en las economías particulares. El 79% de los clubes deportivos han solicitado a la administración pública ayudas económicas (**Gráfico 28**).

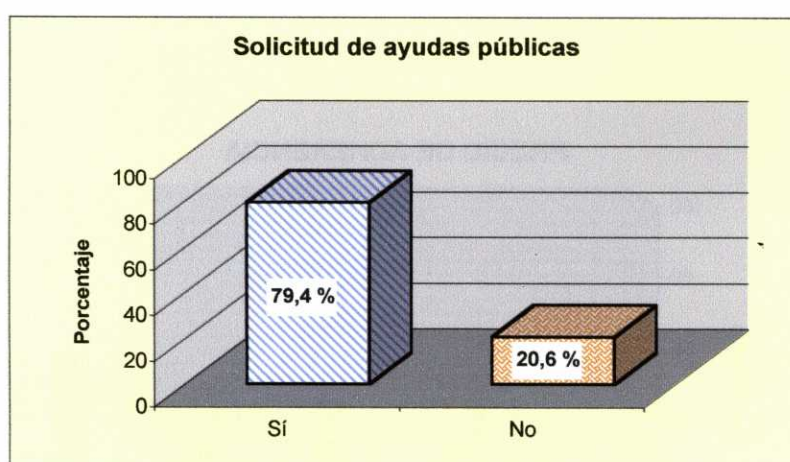


Gráfico 28. Distribución de los clubes que han solicitado ayudas públicas

Se ha preguntado a los responsables el concepto por el que se ha recibido la ayuda en los últimos tres años. Los resultados destacan que la mayor parte de los apoyos obtenidos van encauzados a colaborar en los gastos ocasionados por la participación en competiciones de los equipos federados (62%). El segundo concepto estaría representado por las ayudas de información, asesoría y formación de técnicos que se estiman sobre el 40%. El tercer concepto, se refiere a las actividades encaminadas a ofrecer información sobre la obtención de recursos económicos (34%).

No son tan usuales las ayudas destinadas a los siguientes elementos: la formación de los voluntarios, la preparación en los

temas administrativos, la promoción y preparación de los talentos deportivos, la asesoría legal, y el lanzamiento de nuevas actividades. Por otra parte, apenas existe cooperación en temas de formación en gestión deportiva, en construcción y remodelación de instalaciones, y en la organización de campeonatos. (**Gráfico 29**)



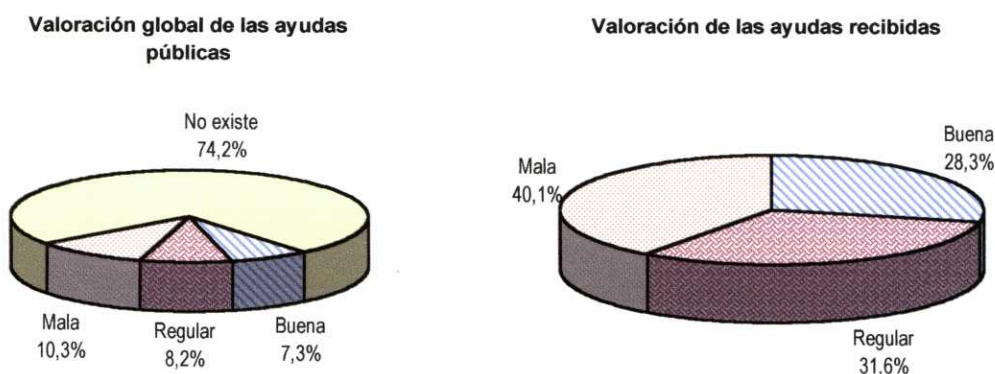
Gráfico 29. Distribución de las ayudas públicas ofrecidas a los clubes deportivos

9.3.3. Tercera cuestión: La valoración de las ayudas

En el tema de evaluación de las ayudas recibidas de las administraciones públicas y de las federaciones deportivas, los dirigentes consideran que no existen muchas alternativas para solicitar. De la relación ofrecida en el cuestionario de las posibles formas de ayudas, y que constan en la leyenda del gráfico anterior, se ha obtenido que en un 74% de los casos, los presidentes manifiestan que no existen convocatorias de ayudas dirigidas para esos elementos concretos. Del resto de responsables, las apreciaciones son dispares entre los responsables de los clubes

deportivos: el 10% valoran como mala la política de subvenciones, el 8% como regular, y el 7 % como buena (**Gráfico 30**).

En general, si analizamos delimitadamente la estimación que realizan aquellos presidentes que se han beneficiado de alguna subvención, su conclusión resulta preocupante, ya que predomina una percepción negativa de la política de subvenciones dado que el 40% tacha las ayudas de "malas" (**Gráfico 31**). Las razones de esta percepción podrían ser dos: una mala política de subvenciones por parte de los organismos responsables (lentitud, escasa cantidad, burocracia, falta de equidad, criterios ambiguos, decisiones opacas,...); o un planteamiento erróneo, por parte de los clubes, de excesiva dependencia del poder público, lo que fomenta un riesgo de politización de la asociación o un preocupante clientelismo político.



Gráficos 30 y 31. Valoración de las ayudas públicas y de las ayudas recibidas por los clubes deportivos..

La ayuda a la participación en competiciones está valorada de muy diferente forma. Un 38 % manifiesta que no existen ayudas de este tipo, un 24% no les satisface plenamente, y los adutores y los detractores se reparten de igual forma en un 19%.

La formación de monitores y entrenadores se valora positivamente (14%), aunque las diferencias con los moderadamente satisfechos

es mínima. Los insatisfechos con este tipo de actividades suma el 11%. La información y asesoramiento también es levemente positiva.

Por el contrario, el resto de conceptos están muy mal valorados. Se insiste en la necesidad de mejorar la información para obtener recursos económicos, en la formación de gestores deportivos, y en la formación de voluntarios.

Las ayudas recibidas en recursos materiales no son muy cuantiosas, el 26% de los clubes dice disfrutar de ellas (**Gráfico 32**). Este apartado se refiere a los soportes físicos necesarios para la realización de las tareas del club y que se han recibido por parte de agentes externos: infraestructuras, equipamientos, material deportivo, material administrativo, material de información, y documentación.

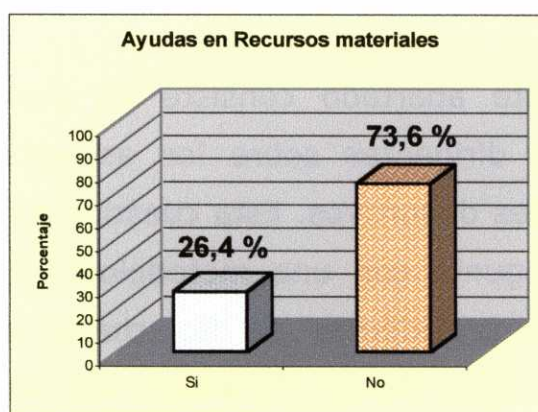


Gráfico 32. Distribución de clubes deportivos que han recibido recursos materiales como ayudas..

La mayor parte de estas ayudas proceden del patrocinio de empresas (55%), en segundo lugar del ayuntamiento (13%), y en tercer lugar de la Diputación Provincial (11%). El resto de

entidades así como las donaciones particulares tienen porcentajes exiguos. (**Gráfico 33**)

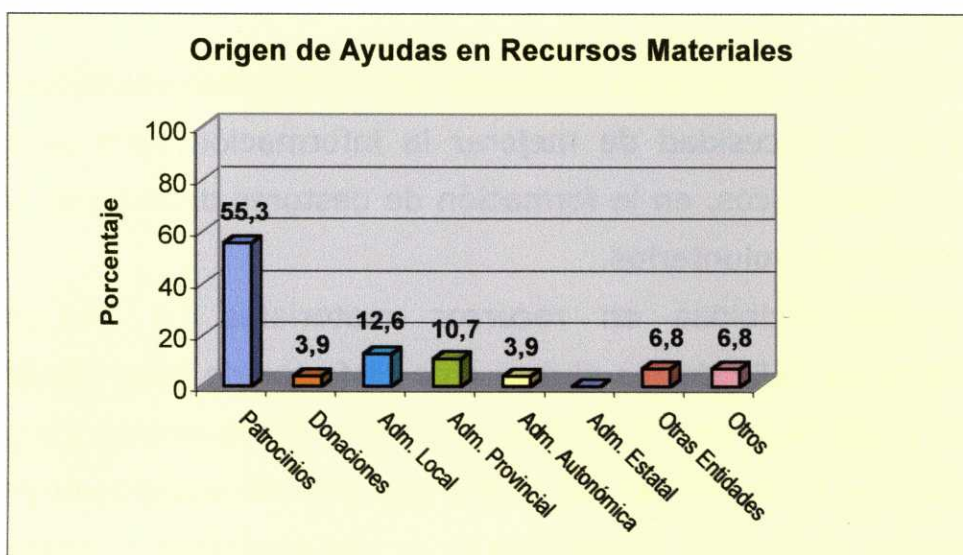


Gráfico 33. Entidades que han ofrecido recursos materiales como ayudas a los clubes.

9.3.4. Cuarta cuestión: Las claves del éxito en los clubes deportivos

El objetivo de este apartado consiste en conocer cuál es la percepción de los dirigentes sobre los aspectos básicos de la gestión de los clubes deportivos. Esta cuestión se ha averiguado a través de una pregunta con una metodología particular. Se les entregaban, a los presidentes de los clubes deportivos, unas tarjetas de color azul, donde figuraban los aspectos de éxito destacados por la bibliografía. Se les daba la instrucción de que los ordenaran en la mesa de mayor a menor importancia según su criterio, mientras que el entrevistador anotaba la letra que estaba en la parte posterior de la tarjeta en el cuestionario.

El tratamiento de los datos se ha realizado ponderando las respuestas, ofreciendo 10 puntos al valor más importante, es decir, cuando el factor era propuesto en primer lugar, 9 puntos si

aparecía en segundo lugar, y así sucesivamente hasta la valoración de un punto cuando el elemento era considerado como menos importante.

Dos aspectos sobresalen en conjunto, los recursos económicos y los recursos humanos.

El componente considerado como principal en la gestión el club consiste en disponer de ayudas del sector público. Si agregamos el porcentaje de la posibilidad de disponer ayudas de las federaciones deportivas, el valor de este elemento asciende al 30%.

La importancia de las personas en la gestión del club se expresa por los resultados obtenidos de la participación activa de los miembros y de la iniciativa de la junta directiva. Ambos ascienden al 24%. El **Gráfico 34** permite valorar los diferentes integrantes del éxito en los clubes deportivos.

FACTORES DE ÉXITO

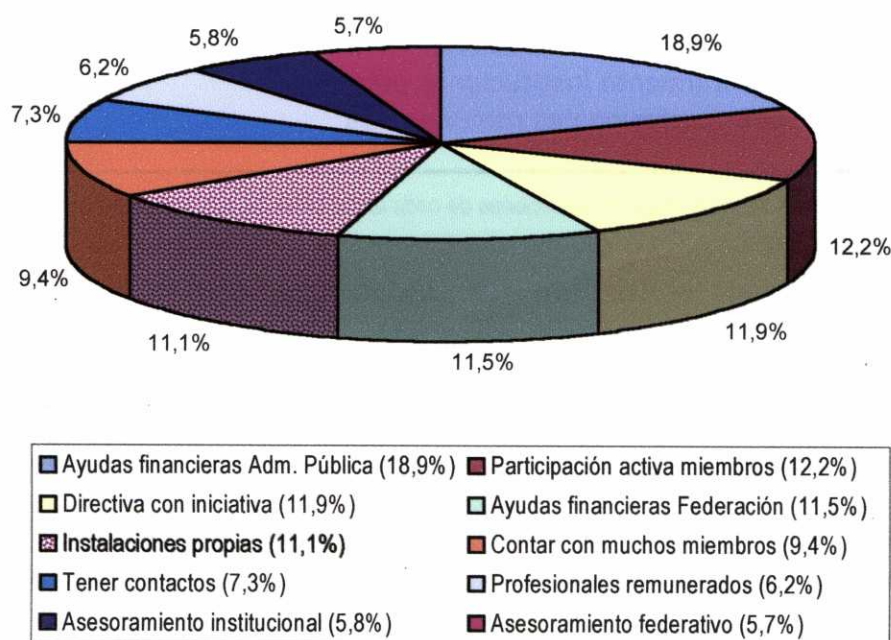


Gráfico 34. Estimación de los factores clave en el éxito de los clubes deportivos.

Esta percepción de los dirigentes difiere de las tendencias actuales sobre gestión de entidades no lucrativas, ya que la cultura directiva parece adolecer de los que podría denominarse "síndrome de dependencia de la subvención", un enfoque que está condenado a la dependencia política y por lo tanto a la falta de autonomía, lo que unido a la poca diversificación de las fuentes de financiación, revelaría una situación de preocupante degradación de las características constitutivas de los clubes deportivos. Si profundizamos según el número de apariciones de cada clave del éxito entre los tres primeros puestos, las conclusiones son semejantes (**Tabla 39**)

Nº	CLAVES DEL ÉXITO MÁS IMPORTANTES	Porcentaje
1	Apoyo financiero de las instituciones	21,6
2	Participación activa de los miembros	13,8
3	Apoyo financiero federaciones deportivas	13,1
4	Una Junta Directiva con capacidad de iniciativa	13,0
5	Tener instalaciones propias	11,3
6	Contar con muchos miembros	8,6
7	Tener contactos	5,3
8	Asesoramiento federaciones deportivas	5,0
9	Asesoramiento instituciones públicas	4,9
10	Tener profesionales remunerados	3,4
		(383)

Tabla 39. Porcentaje de apariciones de cada factor entre los tres más importantes

Los resultados confirman la existencia de una financiación dependiente. El 22% de los clubes coincide en destacar como principal factor del éxito del club el apoyo financiero de los poderes públicos. Por si fuese poco, se vuelve a insistir en la importancia del sustento monetario, esta vez, por parte de las federaciones deportivas, ocupando la tercera causa de logro (13%). Este testimonio se desvía de la trayectoria de las asociaciones actuales orientadas a la excelencia y que defienden la búsqueda de una

mayor financiación propia para garantizar la autonomía de funcionamiento y la consolidación en la sociedad.

Respecto a los recursos humanos, se valora antes el papel activo de los miembros que el desempeño de la junta directiva. Para garantizar la consecución de los objetivos del club es determinante la participación activa de los miembros (14%), aspecto valorado por encima de la iniciativa de la junta directiva (13%) que aparece después.

Otro dato es la apreciación de la actitud de los recursos humanos por encima del tamaño de la entidad (9%), lo que enuncia que se prefiere contar con personas integradas y participativas que con una gran masa social.

Este juicio se relaciona con las cuatro dimensiones en el grado de adhesión de los miembros que expone Heinemann (1998, p.144), cuando propone clasificar a los socios según los criterios siguientes (**Cuadro 7**):

	GRADO DE ADHESIÓN	(+)	(-)
A	Participación en las actividades del club	activo	pasivo
B	Presencia en la vida del club	presente	ausente
C	Intervención en la toma de decisiones	implicado	no implicado
D	Nivel de colaboración	predispuesto	no predispuesto

Cuadro 7. Diferentes niveles de adhesión según la participación en los clubes deportivos.

Otro dato curioso destaca el hecho de que "tener contactos", entendido como un recurso de relaciones que permite establecer una red de comunicaciones que puede mejorar el impacto y la imagen ante los agentes externos, y que además, se acepta como criterio a la hora de elegir cargos directivos del club, se ha valorado sólo con un 5%.

Las infraestructuras en propiedad alcanzan un 11% por encima del tamaño, de las relaciones públicas, del asesoramiento y de disponer profesionales remunerados.

Si se compara las claves del éxito más importantes con las menos trascendentales, se comprueba que contar con profesionales remunerados aparece en último lugar de los factores de éxito y que coincide con ser el aspecto que menos relevancia tiene para los dirigentes de los clubes deportivos (21%). Se refuerza así, el papel del trabajo voluntario, y la baja tendencia a remunerar el servicio profesional en el deporte dentro del club deportivo. Vuelven a ser la red de contactos (16%) y el número de miembros (14%) los aspectos que más apuntan a ocupar un lugar poco concluyente en el éxito del club (**Tabla 40**).

En esta valoración coincide de nuevo el papel relevante del apoyo financiero, destacando que los presidentes de los clubes prefieren las subvenciones de los poderes públicos antes que las ayuda de las federaciones. La actitud participativa de los socios y la dedicación de la junta directiva corrobora también el lugar obtenido en el anterior análisis de factores más importantes.

Nº	CLAVES DEL ÉXITO MENOS IMPORTANTES	Porcentaje
1	Tener profesionales remunerados	21,0
2	Tener contactos	16,4
3	Contar con muchos miembros	14,1
4	Tener instalaciones propias	11,1
5	Asesoramiento instituciones públicas	10,6
6	Asesoramiento federaciones deportivas	9,0
7	Una Junta Directiva con capacidad de iniciativa	5,6
8	Participación activa de los miembros	4,6
9	Apoyo financiero federaciones deportivas	4,0
10	Apoyo financiero instituciones	3,7
		(383)

Tabla 40. Porcentaje de apariciones de cada factor entre los tres menos importantes

9.3.5. Quinta cuestión: Los problemas en los clubes deportivos

Para analizar este tema se repite el mismo procedimiento utilizado con los factores de éxito. Una vez más, los asuntos económicos monopolizan el primer lugar destacado en los problemas de los clubes deportivos. Cuatro de cada cinco clubes (26%) testifica que la captación de recursos monetarios es la mayor preocupación de los dirigentes de los clubes (**Gráfico 35**).

El segundo problema detectado concierne a las relaciones personales. Las diferencias entre miembros rebasan el 17%. Se sospecha que una falta de segmentación del público, reuniendo una gran pluralidad de asociados con diferentes expectativas, conlleva a conflictos ya que muchas veces existen intereses contradictorios. Otra creencia se refiere a las luchas en la "arena política" que argumenta Porro (1997), donde el club es una plataforma de poderes que facilitan las especulaciones, coaliciones y las oposiciones para ocupar los cargos de decisión.

FACTORES PROBLEMÁTICOS

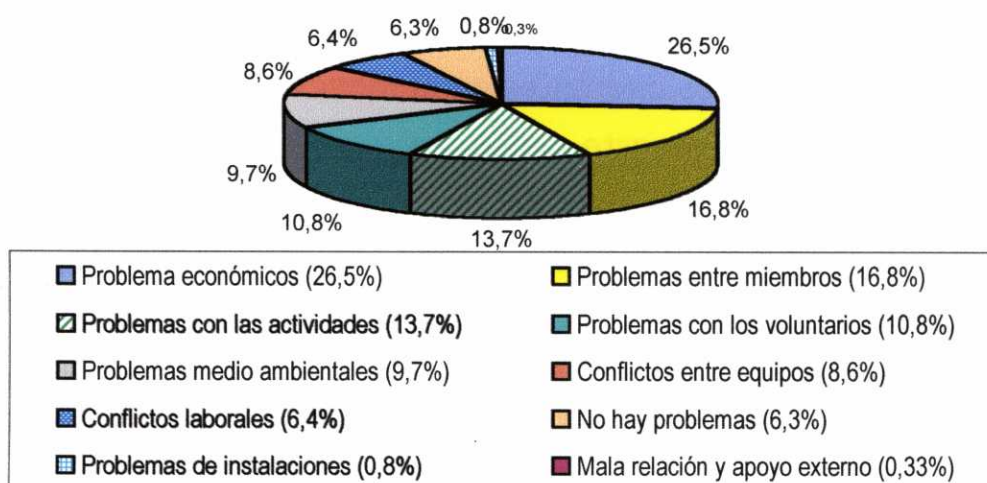


Gráfico 35. Estimación de los factores problemáticos en la gestión de los clubes deportivos.

En tercer lugar, aparecen las complicaciones en la oferta de actividades. Las suposiciones apuntan hacia los errores comunes en las entidades que no aplican un correcto marketing de servicios, y que se traduce en las dificultades para ofrecer un servicio deportivo apropiado a las diferentes motivaciones hacia el deporte de los usuarios, con los soportes físicos, el personal y la programación técnica adaptada.

Las complicaciones en la gestión de los recursos humanos voluntarios totalizan un 11%. El trabajo voluntario tiene unas peculiaridades que requieren un conocimiento de las motivaciones de las personas voluntarias, de las ventajas e inconvenientes de su utilización, y una competencia en lograr el mutuo beneficio entre los voluntarios y la entidad deportiva.

Los conflictos con el medio ambiente, perceptibles en las modalidades deportivas de aventura en la naturaleza y en otras federaciones deportivas, (actividades como la vela, el remo, el piragüismo, la caza, la pesca, el surf, el esquí náutico, la motonáutica, las actividades subacuáticas, la espeleología, el montañismo, los deportes de invierno, los deportes aéreos, la hípica y parte del automovilismo y motociclismo), desarrollan prácticas con impactos diferentes en el medio natural.

Por último, asoman en este orden las rivalidades y competencias entre diferentes equipos y secciones de un mismo club (9%), y los desacuerdos en temas laborales (6%) sobre todo por la escasa presencia de trabajadores remunerados.

Valores similares a los conflictos laborales alcanza la percepción de la inexistencia de problemas dentro de los clubes deportivos, actitud propia de aquellos responsables más optimistas, o más "miopes". Las instalaciones deportivas no se consideran como un

problema trascendental. Tan sólo el 0.8% de los clubes señala preocupación al respecto.

Un dato que aparece, y que debería añadirse en posteriores estudios, hace alusión a las malas relaciones externas y a la falta de apoyo de otras instituciones, y que a pesar de no contabilizarse dentro de las opciones, apareció comentado por varios presidentes formando una pequeña categoría (0,3%).

Como conclusión, estos son los datos que facilita una descripción general de los clubes deportivos gallegos. Quedan en los anexos las tablas correspondientes a cada pregunta para ampliar y analizar en profundidad los datos obtenidos. A continuación, se aplica a estas informaciones la técnica de conjuntos borrosos comentada en el apartado de metodología con el objeto de auditar mejor cada una de las dimensiones y poder calibrar la calidad con la que se están gestionando los clubes deportivos en Galicia.

10. LA VALORACIÓN DE LA CALIDAD ORGANIZATIVA DE LOS CLUBES DEPORTIVOS GALLEGOS

Examinada la descripción global de la situación en la que se encuentran los clubes deportivos gallegos como conjunto, gracias a los resultados obtenidos del tratamiento de datos de las entrevistas mediante cuestionario, el proceso prosigue con la aplicación de la técnica de los conjuntos borrosos, tal y como se explicó en el capítulo 8. Esta técnica nos permite una exploración que se ha segmentado en dos fases. En la primera fase se detalla la distribución de frecuencias de los valores de cada dimensión que compone el concepto de calidad organizativa. En la segunda, se determina la distribución de frecuencias y los estadísticos descriptivos de los índices finales de la calidad organizativa, consideración que aporta una información cualitativa sobre la posición de los clubes gallegos respecto a su funcionamiento.

10.1 Dimensión 01: Presencia en la comunidad

La primera dimensión pertenece a la presencia del club en la comunidad y aparece graficada su distribución en el **Gráfico 36**.

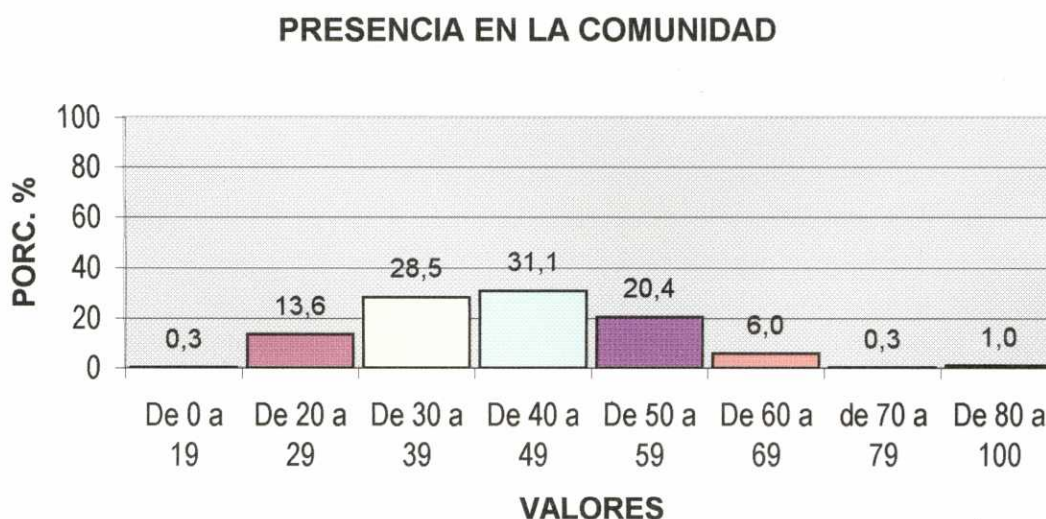


Gráfico 36. Distribución de los clubes según su impacto en la comunidad.

Se pronostica una ausencia de los clubes en los asuntos comunitarios, una situación deficiente ya que cerca del 73% de los clubes están por debajo del índice de calidad medio representado por el valor 50.

Los clubes deportivos gallegos se han constituido en su mayor parte en la última década, son entidades recientes que deben garantizar la permanencia de la asociación a lo largo del tiempo. Los vínculos de amistad y los intereses meramente deportivos han sido las causas de la fundación de los clubes, lo que ha provocado, en muchos casos, un alejamiento de los intereses del club respecto a los beneficios colectivos y sociales que podría aportar la oferta deportiva. Una actitud conservadora ampara resistencias al cambio y reticencias a la innovación a pesar de los profundos cambios que se detectan en el deporte. El tipo de club que predomina es pequeño (hasta cien miembros), y con un ámbito de actuación muy localizada dentro del municipio. La mayoría de los responsables de los clubes reconocen que mantienen buenas relaciones con la administración local, pero no tan buenas con la autonómica y que la participación con el resto de organizaciones es reducida y ocasional. Los dirigentes prestan mayor atención al funcionamiento interno del club con menoscabo del impacto social. La oferta de programas deportivos de utilidad pública, un correcto ejercicio de las relaciones públicas, la colaboración y las relaciones con otras entidades, además de intercambios beneficiosos para ambas partes con el sector empresarial constituyen los elementos primordiales de la proyección externa de la entidad que revierte en el reconocimiento y el prestigio de la labor de la entidad que más tarde aportará más afiliados y facilitará la obtención de ayudas de todo tipo.

10.2 Dimensión 02: La demanda, personas vinculadas a la entidad.

La segunda dimensión concierne a la atención que realiza el club a las personas vinculadas con la entidad y que se materializa orientando la oferta deportiva y complementaria hacia la demanda. La disposición, concretada en el **Gráfico 37**, muestra una distribución platocúrtica, lo que indica, de una parte, una disparidad total en la atención de los colectivos destinatarios, y por otra, una ligera propensión hacia los valores bajos (56%).

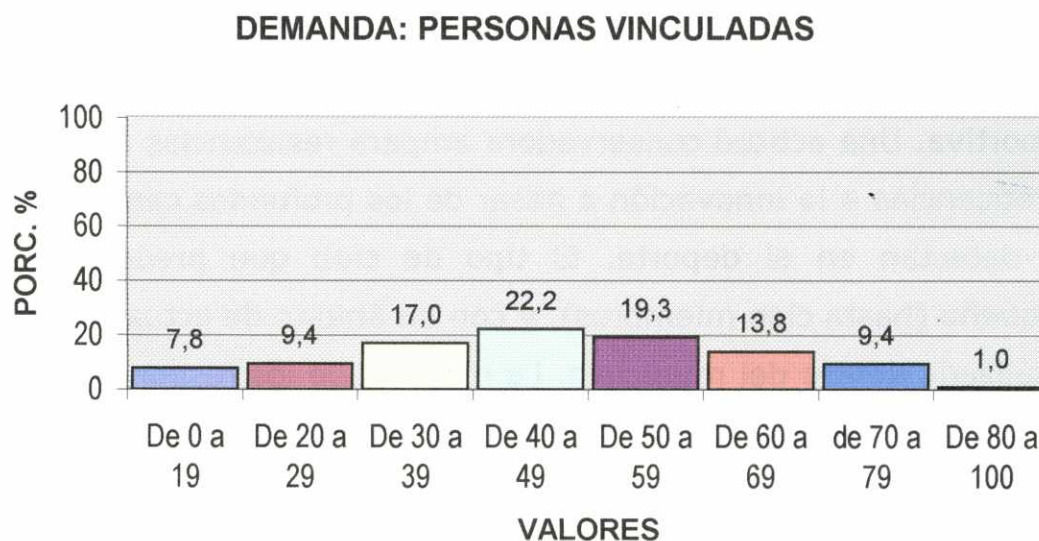


Gráfico 37. Distribución de los clubes deportivos según la atención a la demanda.

El nivel de conocimiento de la demanda declarado corresponde a niveles satisfactorios respecto a la tipología, número y sexo de los miembros, pero se reduce en los factores sociodemográficos como la edad, y queda muy escaso respecto al nivel de práctica y a la percepción de los intereses de sus asociados. La utilización de bases de datos para identificar la demanda supera la mitad de los clubes, pero los responsables que confiesen no utilizar ningún instrumento de control alcanza niveles alarmantes. La categoría predominante de los miembros es la de "socio titular", existiendo

en entidades muy concretas la figura de "abonado", claro indicador de la hegemonía del sistema asociativo tradicional sobre las estructuras más próximas a la comercialización de la oferta de los servicios deportivos. Las personas asociadas en su gran mayoría pertenecen al género masculino, con edades comprendidas entre los 25 y 54 años.

Dos de las causas potenciales de las deficiencias en la calidad de los servicios consiste en no saber lo que esperan los usuarios, y en las discrepancias entre lo que se promete y lo que se entrega (Zeithaml, Parasuraman, y Berry, 1993). La oferta de los servicios deportivos debe satisfacer las necesidades e intereses de los practicantes deportivos y de los diferentes miembros del club. Para garantizar este cometido, la organización debe establecer un sistema de información del sistema deportivo, de la propia entidad, del comportamiento de los usuarios, los puntos fuertes y débiles del club, las amenazas y oportunidades del entorno, las características de la competencia, las preferencias y deseos de los asociados. Las ventajas de conocer bien a la demanda radica en atender mejor al asociado mediante una comunicación directa que fomente su participación e integración, suministrar óptimamente aquello que tiene aceptación y escuchar la percepción que tiene el usuario del servicio con la consiguiente mejora de los programas deportivos, economizar gastos en las campañas comerciales por tener localizados a los destinatarios, y aportar datos básicos de interés para captar potenciales patrocinadores (Mullin, Hardy, Sutton, 1993).

10.3 Dimensión 03: La oferta deportiva de la entidad.

La tercera dimensión corresponde a las variables de la oferta deportiva y complementaria. El **Gráfico 38**, presenta una gran asimetría a la izquierda, con un porcentaje destacado del 46% en el segundo intervalo. También sobresale la ausencia de clubes por encima del valor 70, un dato que indica la carencia de excelencia en la calidad de la oferta. Del total de las dimensiones es la segunda más negativa con un porcentaje del 96% de los clubes por debajo del valor 50, revelando un perfil de club con ofertas deportivas orientadas a un solo deporte, minoritario, de equipos de categoría modesta, con escaso potencial de crecimiento, con un ineficaz seguimiento y control de la evolución de las actividades, sin servicios adicionales ni actividades de carácter social, en la que los afiliados son proclives al abandono.

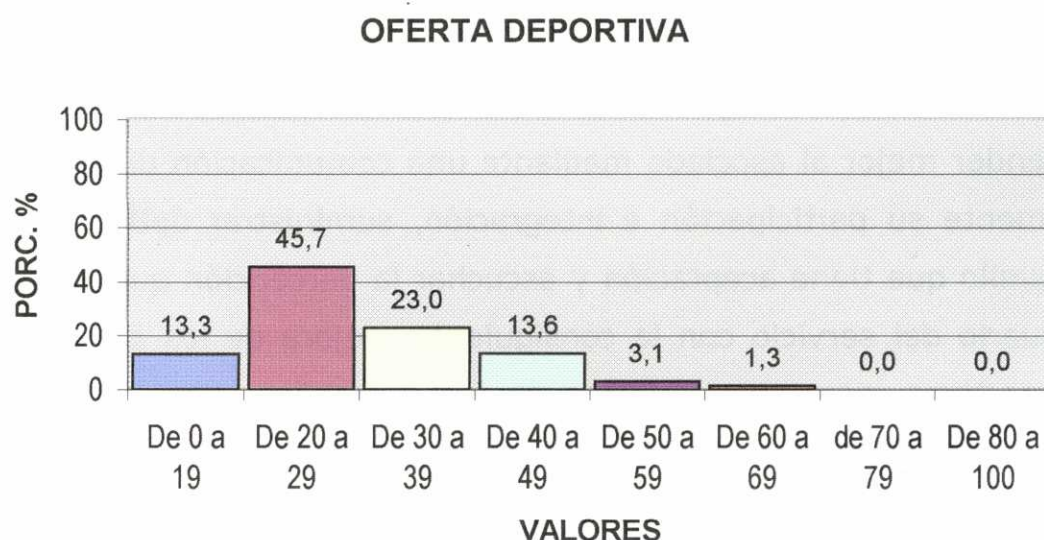


Gráfico 38. Distribución de los clubes deportivos según la oferta deportiva.

10.4 Dimensión 04: La comunicación.

La cuarta dimensión atañe a la comunicación interna y externa de la entidad, componente importante para la notoriedad, credibilidad y prestigio necesario para conseguir colaboraciones y afiliados entre los ciudadanos e instituciones.

La orientación a la izquierda de la mayor parte de los clubes (83%), perceptible en el **Gráfico 39**, registra una condición contraria a los valores deseados. Se advierte un descenso progresivo desde el intervalo 20-29 hasta el 80-100, probando que quedan en minoría las entidades que realizan una correcta comunicación y que además se distinguen por la transparencia de sus acciones. Además, se manifiesta una diversidad en el tratamiento de las técnicas de comunicación al distribuirse los clubes entre todos los intervalos.

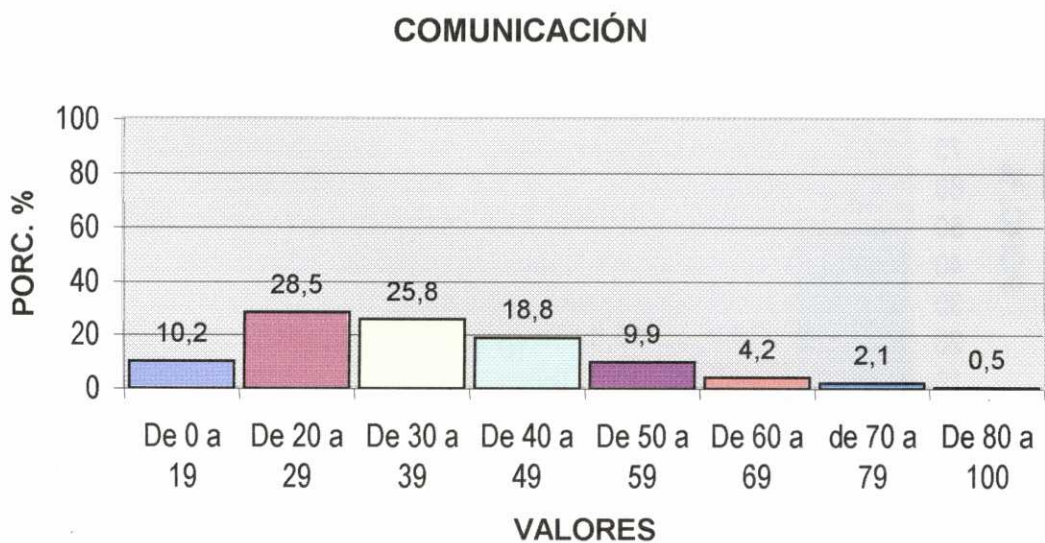


Gráfico 39. Disposición de los clubes deportivos según la comunicación.

10.5 Dimensión 05: Responsabilidad jurídica y fiscal.

La quinta dimensión alude al cumplimiento de los compromisos de los clubes respecto a la inscripción en el registro, a la adecuación del funcionamiento a la normativa vigente, al régimen documental, y a las obligaciones tributarias.

Un preocupante 49% de los clubes se sitúan en una deficiente situación caracterizada por el incumplimiento de la legalidad y de la fiscalidad. Sólo el 12% de los clubes destacan por una gestión administrativa eficaz y por un cumplimiento justo de sus deberes. También en esta ocasión, se da una disparidad de casos, ya que se distribuye la muestra entre todos los valores de la escala, tal y como puede apreciarse en el **Gráfico 40**.



Gráfico 40. Ordenación de los clubes deportivos según la responsabilidad legal y fiscal

10.6 Dimensión 06: Recursos económicos.

La sexta dimensión se refiere a los asuntos económicos del club, especialmente al tamaño del presupuesto, a la estructura y a la diversificación de las fuentes de ingresos y gastos, y al balance económico.

La economía de los clubes es frágil, tal y como se contempla en el **Gráfico 41**. El 91% de los clubes expresan una situación económica y financiera preocupante. No constan valores por encima del valor 70. La gestión económica de los clubes deportivos es deficiente y está motivada por una dependencia de las subvenciones y por una reducida iniciativa de los dirigentes respecto a la captación de fondos, a la búsqueda de fuentes de financiación en el sector empresarial, y a las donaciones. No prevalece una cultura organizativa que destine recursos humanos, materiales y tecnológicos para desarrollar programas que aprovechen las oportunidades que brinda el deporte como vehículo de comunicación, de identificación, y de fomento de valores sociales y culturales.

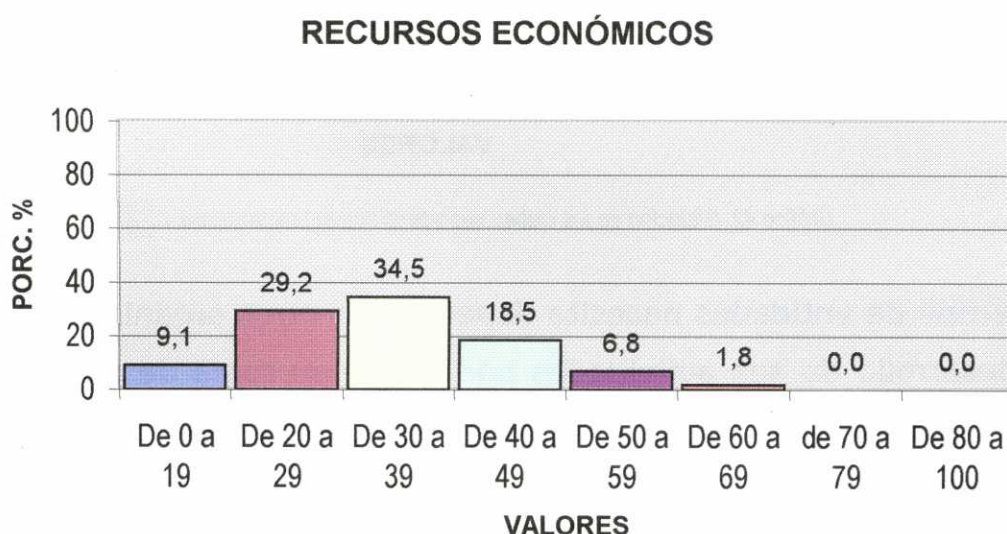


Gráfico 41. Disposición de los clubes deportivos según los recursos económicos.

10.7 Dimensión 07: Autonomía.

En la séptima dimensión se describe la independencia de terceras partes en temas de financiación y en infraestructuras. La autonomía de los clubes sigue una orientación diferente al resto de dimensiones ya que la mayor parte de los clubes se agrupan en el lado derecho (**Gráfico 42**), es decir, en niveles aceptables de autonomía. El 26% de los clubes diagnostica una dependencia de otras entidades por su alta financiación externa dependiente del sector público y empresarial, por una mala rentabilidad en la obtención de ayudas, y por la utilización de infraestructuras de propiedad ajena.

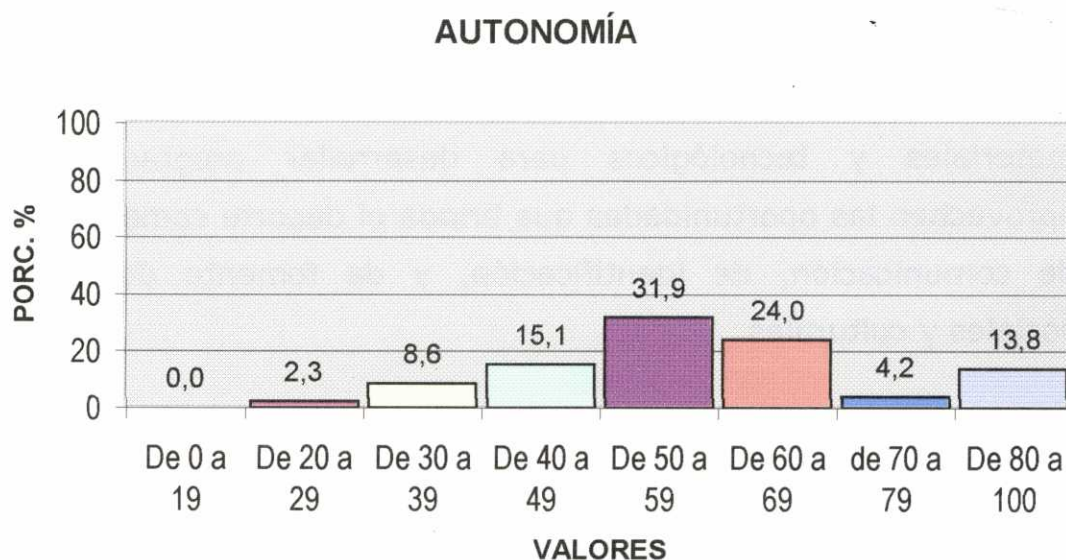


Gráfico 42. Situación de los clubes deportivos según la autonomía.

Este tipo de entidades necesita depender de otros organismos para el desarrollo de sus actividades por lo que su toma de decisiones está supeditada a agentes externos. Este resultado contradice el síndrome de dependencia de las subvenciones y los diagnósticos de otras dimensiones. La explicación a este fenómeno se localiza en primer lugar, en la percepción mal orientada de los dirigentes que

solicitan más ayudas y más financiación externa con el riesgo de perder autonomía. En segundo lugar, en la insólita mecánica de distribución de las subvenciones a través de las federaciones deportivas gallegas, y en tercer lugar, en la opacidad de los datos económicos que se han utilizado.

10.8 Dimensión 08: Infraestructuras.

La octava dimensión explica la situación del club respecto a las infraestructuras deportivas, entendidas como espacios básicos para el desarrollo de las actividades deportivas, sociales y administrativas.

Los valores de esta dimensión, reflejados en el **Gráfico 43**, se ubican entre el 20 y el 69 constituyendo un agrupamiento homogéneo. El 91% de los clubes denuncia una situación identificada por infraestructuras insuficientes, que no son de su propiedad, que parte de su presupuesto se dedica a su utilización, y que están alejadas de la masa social.

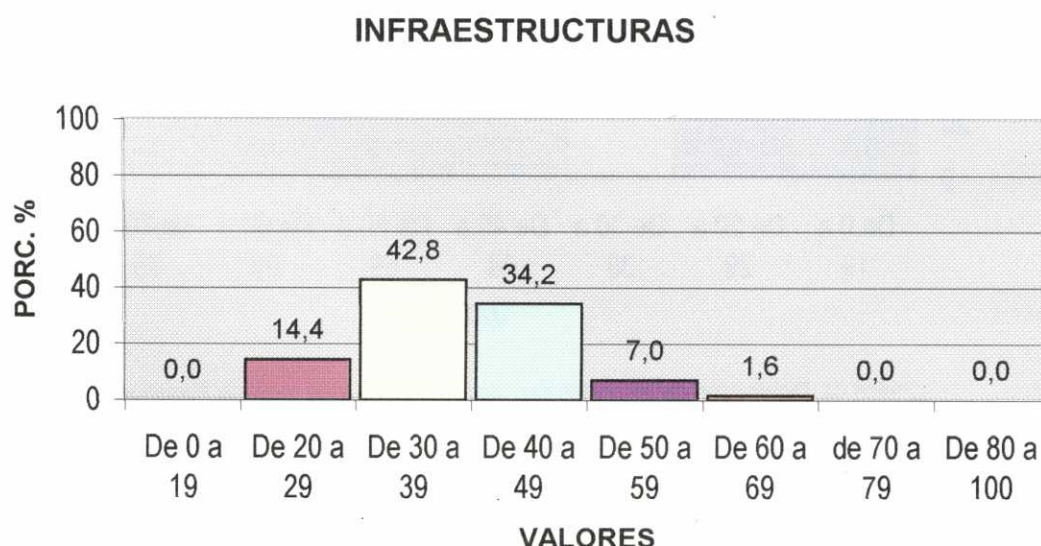


Gráfico 43. Disposición de los clubes deportivos respecto a sus infraestructuras.

10.9 Dimensión 09: Recursos Humanos.

La novena dimensión advierte sobre la precaria situación profesional de los recursos humanos en los clubes deportivos. El escenario donde se desempeñan las funciones del cuerpo directivo y del personal técnico es el peor si se justifica sobre la base de la distribución del **Gráfico 44**. Prácticamente la totalidad de los clubes analizados, exceptuando el 0,26% de los casos, refleja un panorama caracterizado por perfiles de oligarquía, reducidas plantillas, inexistencia de participación femenina, indiferencia ante las tareas voluntarias, poca dedicación de los dirigentes a los intereses colectivos, un inadecuado nivel formativo en habilidades directivas y técnicas, y un escaso capital socioeducativo.

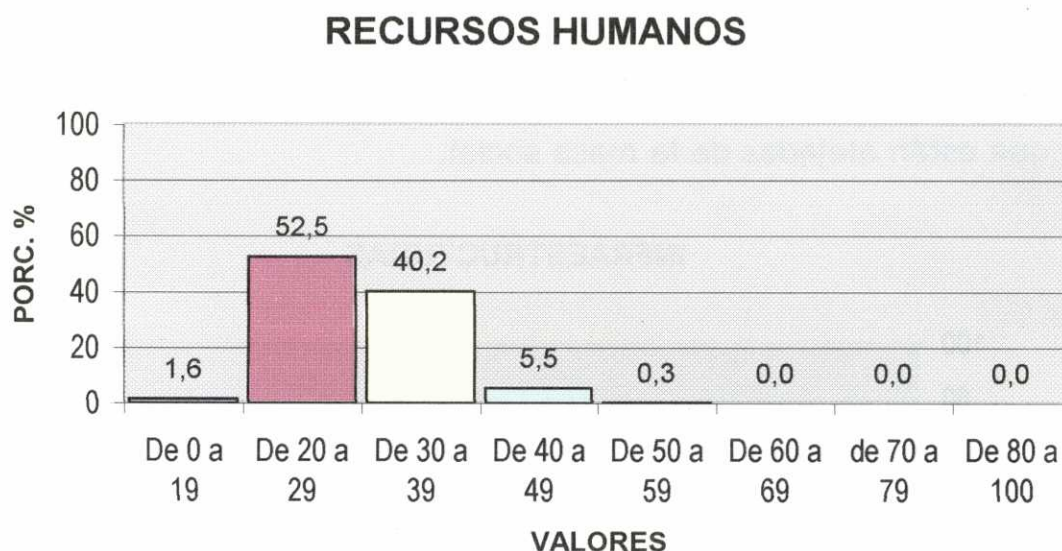


Gráfico 44. Distribución de los clubes deportivos respecto a los recursos humanos.

Diferentes argumentos promueven esta realidad. El primero de ellos es el distanciamiento entre el tejido asociativo y los profesionales de la gestión del deporte, ya que tanto el sector

público como el sector privado lucrativo todavía monopolizan el mercado laboral. Una segunda razón, consiste en la inadecuada aplicación de criterios estrictamente económicos propios del sector empresarial a la gestión del club deportivo. Otro razonamiento radica en la frecuente objeción de la necesidad de contar con profesionales en el sector asociativo, observación reforzada por una mala interpretación de la naturaleza no lucrativa del sector, induciendo a que el papel del voluntario prevalezca frente al profesional remunerado. Una nueva consideración trata de la constitución de los clubes por los vínculos de amistad y familiares de los fundadores, lo que conduce a unos estilos de dirección paternalistas unas veces, y endogámicos otras, que continuamente anteponen criterios de confianza y proximidad afectiva a las aptitudes de personas ajenas. Y por último, la estrategia desplegada por numerosos clubes que tiende a aprovechar la capacidad económica y los contactos de ciertas personas para incorporarlos en las juntas directivas, y de esta forma, ante necesidades de recursos puntuales, materializan el papel de donantes o patrocinadores, permaneciendo durante el resto de la temporada como apasionados seguidores de los equipos.

10.10 Dimensión 10: Cultura organizativa.

La décima y última dimensión proporciona una doble información, por un lado, la orientación de la cultura del club, entendida como las formas de pensar, sentir, relacionarse y comportarse en la vida cotidiana de sus miembros, y por otro, el nivel de democracia y participación activa.

Las conclusiones son positivas al interpretar el **Gráfico 45**, ya que casi la totalidad de la muestra (97%) exterioriza opiniones encaminadas a un funcionamiento democrático y participativo de la entidad abierto para todos, amplio en ofertas deportivas y sociales, y con valores de respeto a la tradición y a las relaciones personales.

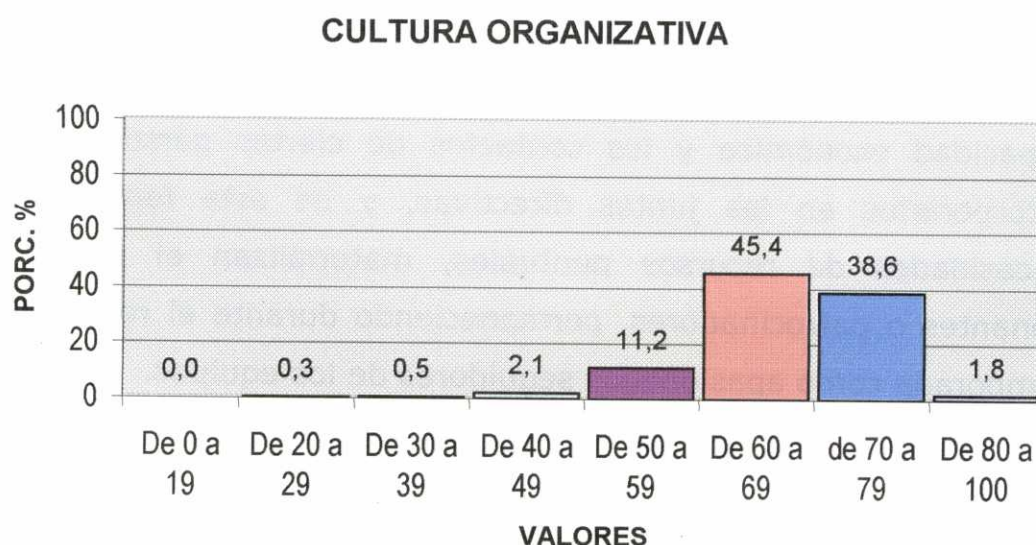


Gráfico 45. Alineación de los clubes deportivos respecto a la cultura organizativa.

No obstante, esto es una declaración más de intenciones y creencias que de realidades, sobre todo cuando advertimos que la estrategia elegida para evolucionar se enfrenta a resistencias ante la innovación y el cambio, como ya se ha comentado en el apartado 9.2.10.2. sobre la descripción de la cultura organizativa.

10.11 Datos globales de las dimensiones de la calidad organizativa.

La información cualitativa sobre el estado de los clubes gallegos respecto a su funcionamiento, se confecciona a partir del cálculo de los índices finales de las dimensiones de la calidad organizativa.

En la **Tabla 41** se representan los estadísticos descriptivos de cada dimensión considerando todos los clubes deportivos de actividad federada como un conjunto.

Dimensiones	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica	C.V. Pearson
PRESENCIA EN LA COMUNIDAD	383	18	70	42,0	11,1	26,5
MIEMBROS	383	10	84	46,6	17,5	37,4
OFERTA	383	10	67	29,5	10,1	34,1
COMUNICACIÓN	383	12	86	36,0	14,2	39,6
RESPONSABILIDAD LEGAL Y FISCAL	383	0	100	25,2	20,5	81,2
ECONOMÍA	383	15	64	34,2	10,6	30,9
AUTONOMÍA	383	21	100	59,4	16,8	28,2
INFRAESTRUCTURAS	383	21	68	38,2	9,2	24,1
RECURSOS HUMANOS	383	16	52	29,2	6,2	21,1
CULTURA ORGANIZATIVA	383	23	84	66,9	7,5	11,2
CALIDAD ORGANIZATIVA GLOBAL	383	21	59	40,7	6,9	16,9

Tabla 41. Estadísticos descriptivos de los datos globales de las dimensiones de la calidad organizativa.

El valor medio de la calidad organizativa de la muestra seleccionada se establece en 40,7 sobre 100. El valor máximo se fija en 59, mientras que el mínimo se halla en 21, con una homogeneidad calculada mediante la desviación típica de 6,9. Esta estimación avala que la situación de los clubes gallegos es precaria, y precisando más, la capacidad de gestión es insuficiente con relación al marco de referencia, es decir, de lo que debería ser un ideal de la excelencia en la organización de los clubes deportivos gallegos.

Si se compara cada una de las medias de las dimensiones de la calidad organizativa y teniendo en cuenta que su valor máximo es 100 (**Gráfico 46**), se deduce que los valores más auténticos son el exponente de la cultura organizativa y el de la autonomía. La orientación de la gestión hacia los intereses de los miembros y la presencia en la comunidad corresponderían a una valoración poco aceptable (valores entre 40 y 50).

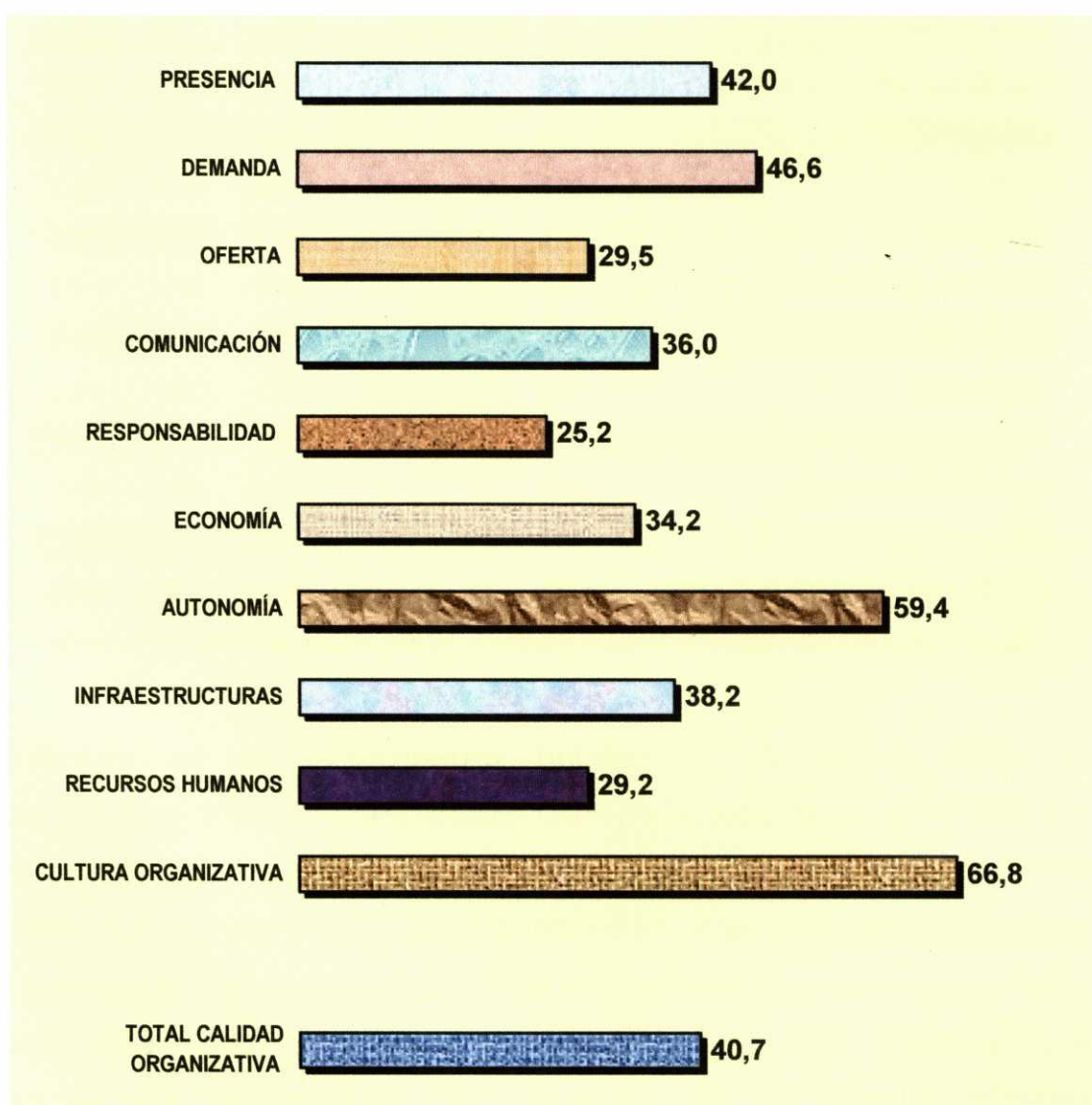


Gráfico 46. Medias aritméticas de las dimensiones de la calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos.

Las infraestructuras, la comunicación, y la economía pertenecen a la esfera de "inaceptables" (entre 30 y 40), y por último, la oferta, los recursos humanos y la responsabilidad legal y fiscal constituirían las estimaciones más deficientes (entre 20 y 30).

La distribución de frecuencias de los índices de calidad organizativa queda asimétrica con tendencia a los valores bajos (**Gráfico 47**) y se concentran entre los valores 20 y 60.

La mitad de los clubes deportivos se sitúan en el intervalo de 40 a 49 respecto al valor ideal de 100. Un 42% están por debajo de estos valores, mientras que el 8% disfruta de unas condiciones aceptables.

INDICE DE CALIDAD ORGANIZATIVA

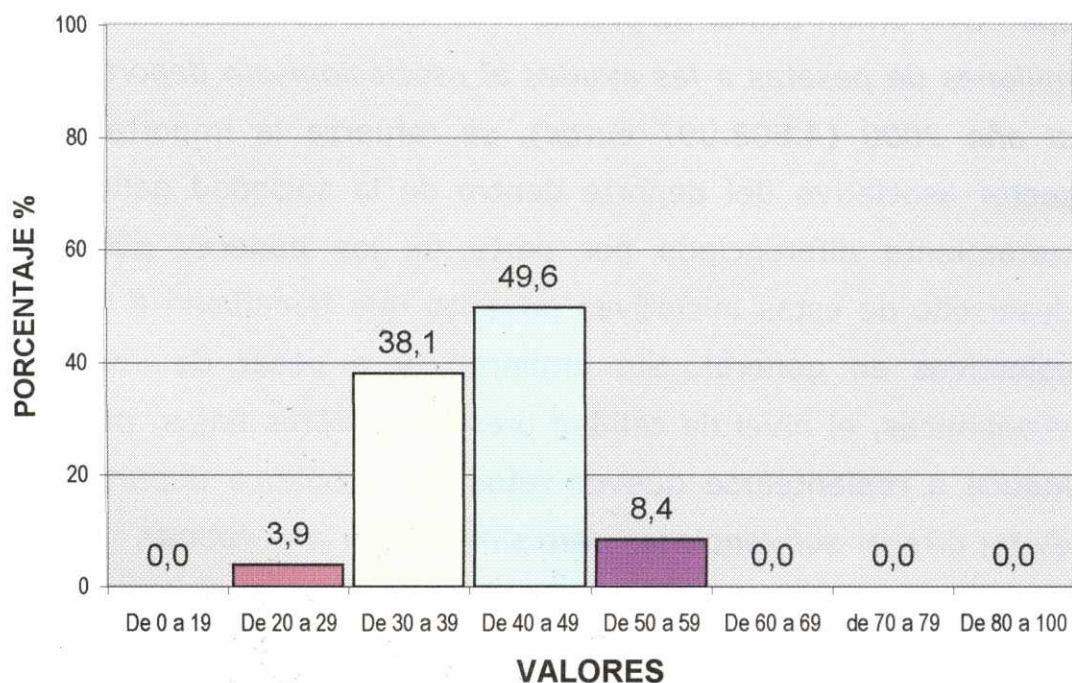


Gráfico 47. Distribución de los clubes deportivos gallegos según su índice de calidad organizativa.

En definitiva, y sobre la base de estos índices, la apreciación de la situación de la organización de los clubes deportivos en Galicia no

deja de ser preocupante, un 92% de los clubes no alcanzan los valores medios de 50 sobre 100 en lo que se refiere a las dimensiones de la calidad organizativa. No obstante, se tratan de índices que reflejan una realidad de un sector muy peculiar que no está acostumbrado a la medición de su rentabilidad técnica, económica y social, que en muchos casos ha sido sometido a la aplicación de esquemas de funcionamiento perteneciente a las empresas de mercado, que no ha tenido en cuenta las características del contexto socioeconómico del deporte en su planificación, y que no ha sabido aprovechar el potencial de las redes de contacto y de colaboración con otras entidades (Herrera, 1997).

Si a estas reflexiones se le añade la información siguiente aparecida en un titular de prensa¹⁷: *la Xunta de Galicia destina 800 millones de pesetas a las ayudas al asociacionismo deportivo para el año 2000* (4.808.097 euros), se refuerza la importancia del sector asociativo del deporte dentro de la sociedad gallega y el tratamiento diferenciado por parte de los poderes públicos al desarrollo de estas iniciativas privadas que benefician a todos los colectivos en general. Sin embargo, y a pesar de las ayudas económicas, el nivel de calidad presenta valores bajos, por lo que induce a replantearse nuevos retos en la política deportiva para evitar *ofrecer subvenciones pero sin enseñar a gestionar*.

¹⁷ La Voz de Galicia. Deportes. 13 de noviembre de 1999, p 56.

11. APLICACIÓN DE LOS ÍNDICES DE CALIDAD ORGANIZATIVA DE LOS CLUBES DEPORTIVOS

Tras la exposición de los índices de calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos con actividad federada, este capítulo tiene el propósito de explorar un poco más en la realidad del asociacionismo deportivo. La acción realizada radica en aplicar la medida difusa en diversos casos seleccionados por criterios geográficos, demográficos, técnicos y políticos.

El análisis podría ampliarse considerablemente, pero los objetivos de este estudio limitan su aplicación a aquellas variables que se consideran relevantes dentro del contexto de los clubes deportivos. De esta forma los criterios geográficos reúnen la ubicación según el territorio, concretamente las provincias, y la pertenencia a la zona litoral o a la interior de Galicia. Los criterios demográficos relacionan la calidad organizativa con el tamaño del municipio, y con la antigüedad del club. Los criterios técnicos recogen cuatro apartados: el volumen de presupuesto, la pertenencia de la actividad federada principal a modalidades olímpicas o no, el número de equipos en competición federada, y el número de recursos humanos en las tareas de dirección y en las plantillas de personal. Por último, los criterios políticos hacen referencia al partido político gobernante en los municipios donde residen los clubes deportivos.

Aunque los datos obtenidos no revelan diferencias muy marcadas, corresponde matizar que la muestra representa un universo de entidades que realizan todo tipo de actividad federada y que funcionan en el mismo sistema deportivo de ámbito gallego, por lo que estos datos incrementarán su riqueza cuando sean comparados con sistemas deportivos de otras comunidades autónomas.

11.1. Calidad organizativa de los clubes deportivos por provincias

La provincia que presenta un índice sintético medio más alto es Lugo. En el **Gráfico 48** se observan los estadísticos descriptivos de esta primera magnitud. Las medias de los índices de A Coruña y de Pontevedra son semejantes, y Ourense muestra una mayor homogeneidad por el valor de la desviación típica.

Las diferencias no son significativas estadísticamente ($p = 0.294$) lo que demuestra que el tejido asociativo gallego presenta características de calidad organizativa similares si tenemos en cuenta el ámbito territorial de la provincia.

Debe recordarse que a pesar de la tradición asociativa de Lugo, que ya en el siglo XIX promovía el asociacionismo a través de sociedades culturales, los criterios¹⁸ de población total, el índice industrial, el índice comercial, el índice de actividad económica, el nivel económico y el índice turístico no repercuten en la calidad organizativa ya que la utilización de cualquier de estos indicadores pronosticaría mejor calidad en provincias como A Coruña y Pontevedra.

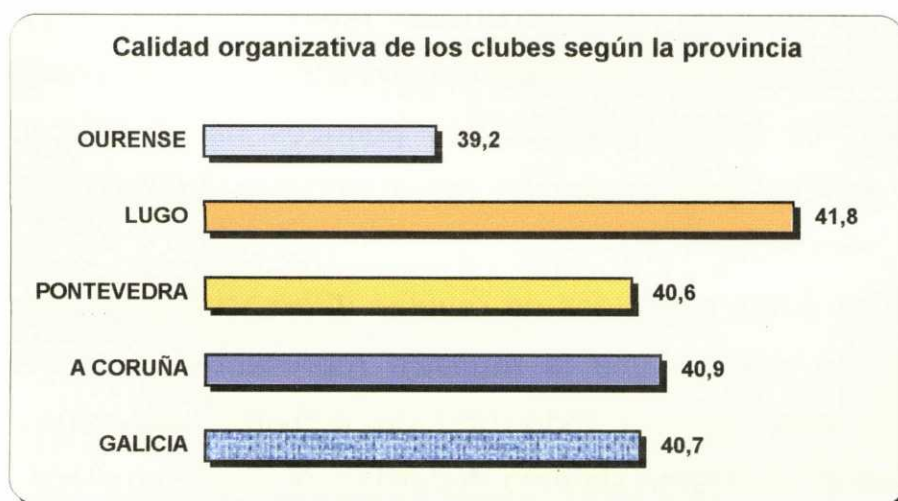


Gráfico 48. Los índices de la calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos por provincias.

¹⁸ Servicio de Estudios de La Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona. *Anuario comercial de España 2000*. Barcelona, 1999.

11.2. Calidad organizativa según la ubicación geográfica del club

La ubicación de los clubes deportivos en el litoral gallego obtiene una media global más alta que las entidades residentes en la zona interior (**Gráfico 49**). No hay, sin embargo, diferencias estadísticas significativas en los valores de calidad organizativa según la variable de ubicación litoral o interior del territorio donde opera el club. Los clubes deportivos asentados en la zona interior poseen más homogeneidad (desviación típica = 6,4) que los clubes de la zona litoral (DT = 7,2).

Estos resultados contrastan con los elevados índices de desarrollo social y económico de las poblaciones de la zona costera de Galicia donde se concentran un mayor número de ciudadanos respecto a la zona interior.

Se corrobora la homogeneidad de los clubes deportivos dentro del sistema deportivo gallego independientemente de su ubicación geográfica.

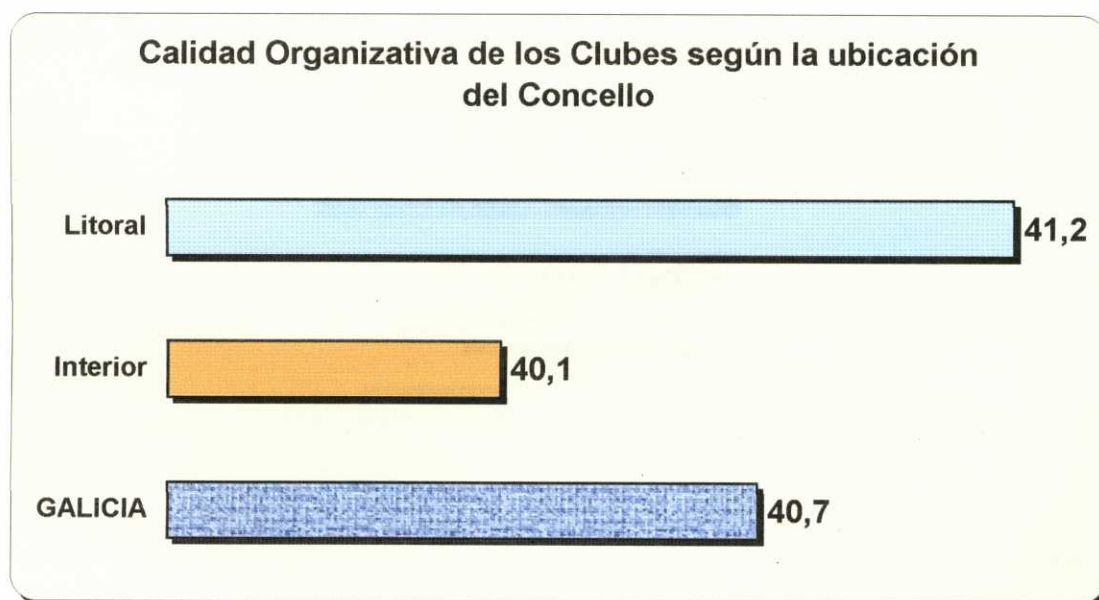


Gráfico 49. Los índices de la calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos por situación litoral o interior.

11.3. Calidad organizativa según el número de habitantes

La relación entre la organización de los clubes deportivos con el número de habitantes del municipio donde están ubicados, no presenta un reparto proporcional. En el **Gráfico 50** se distingue que, a partir de 20 mil habitantes¹⁹ (42.8), los clubes deportivos están por encima del índice medio de calidad organizativa. Las siete grandes ciudades gallegas²⁰, de población superior a los 50 mil habitantes, presenta una media inferior (40.9). En los clubes asentados en municipios pequeños, los valores disminuyen (40.6), aunque la media inferior se encuentra en el asociacionismo deportivo de las poblaciones entre 5 y 20 mil habitantes (39.9).

Las diferencias no son estadísticamente significativas por lo que se descarta el tamaño del municipio como variable determinante de la calidad organizativa de los clubes deportivos. Hay mayor homogeneidad en los municipios más pequeños (5,8), mientras que la más sesgada corresponde a la de los municipios entre veinte y cincuenta mil habitantes (7,7).

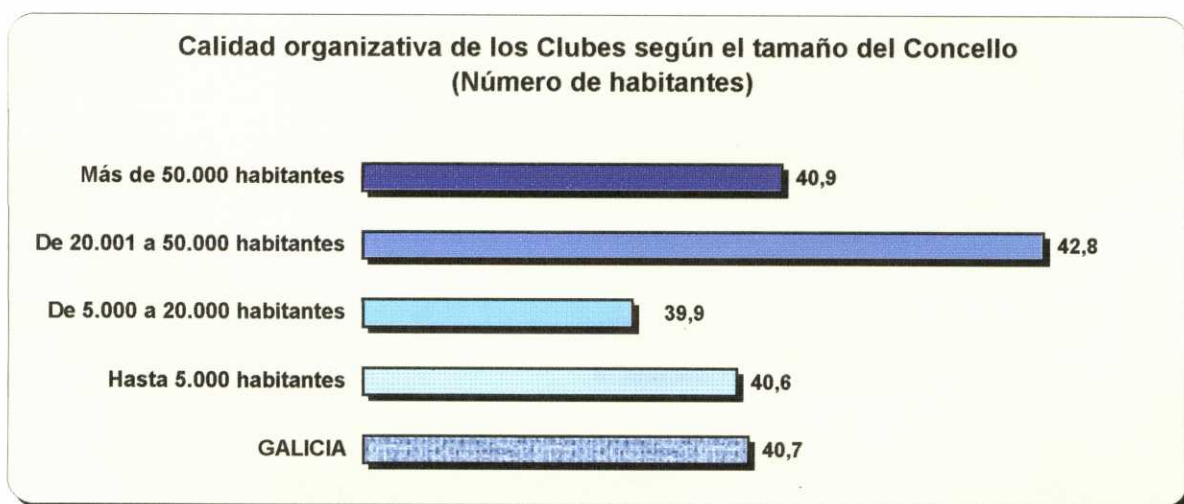


Gráfico 50. Los índices de la calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos por tamaño del municipio.

¹⁹ En Galicia existen 12 localidades entre 20 y 50 mil habitantes, emplazadas en Pontevedra (6), A Coruña (5), y Lugo (1).

²⁰ Vigo, A Coruña, Ourense, Santiago de Compostela, Lugo, Ferrol y Pontevedra.

11.4. Calidad organizativa según el tamaño del club

La conexión entre el número de socios y la calidad organizativa es directamente proporcional y presenta significación estadística, de manera que a medida que aumenta la cantidad de socios, mejores son las medias de los índices de calidad organizativa. Los clubes deportivos con una masa social por debajo de los cien miembros y los clubes de los que no se dispone de información sobre el número de socios obtienen valores por debajo de la media gallega (**Gráfico 51**) Parece lógico pensar que aquellas entidades que han sido capaces de reclutar a numerosos ciudadanos son las que ofrecen unas actividades más atractivas, disponen de mayores recursos y gozan de mayor notoriedad y prestigio dentro de la comunidad por su función social. El tamaño del club también incide en la capacidad negociadora frente a empresas y administraciones públicas.

El mayor grado de formalización exige un mayor rigor en la gestión del club, y a pesar de que los clubes grandes se benefician de mayores posibilidades de participación voluntaria, los cargos de administración y de gestión tienden a profesionalizarse, se hace evidente, por tanto, que los dirigentes de los clubes deben buscar un impacto social superior.

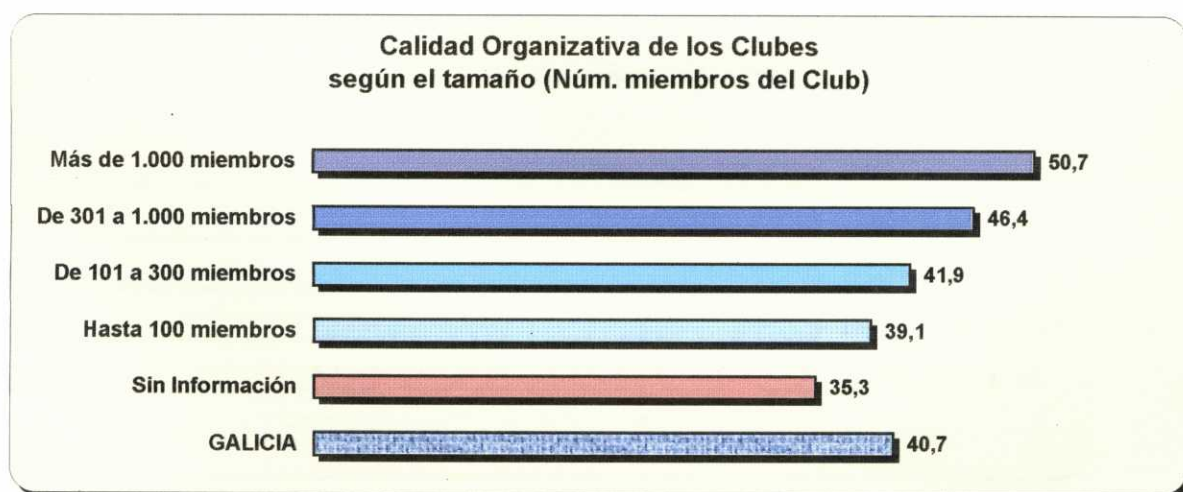


Gráfico 51. Calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos según el tamaño del club

11.5. Calidad organizativa según el año de fundación.

La antigüedad del club se relaciona con la calidad organizativa de forma directamente proporcional y presenta también diferencias significativas (**Gráfico 52**). Cuanto más antiguo es el club, mayor refleja la media la calidad de su organización, y cuanto más reciente es el club, menor valor de la media de la calidad organizativa.

Los clubes fundados después de 1980 alcanzan valores de las medias que no superan la gallega. El punto de inflexión coincide con la etapa descentralizadora, posterior a la democratización de la sociedad española, que desencadenó el traspaso de las competencias desde el estado central a las comunidades autónomas y desde éstas a las administraciones locales. El tejido asociativo experimentó una gran expansión y crecimiento, de manera que los recursos, que antes eran para una minoría selectiva de clubes deportivos, ahora se convierten en limitados.

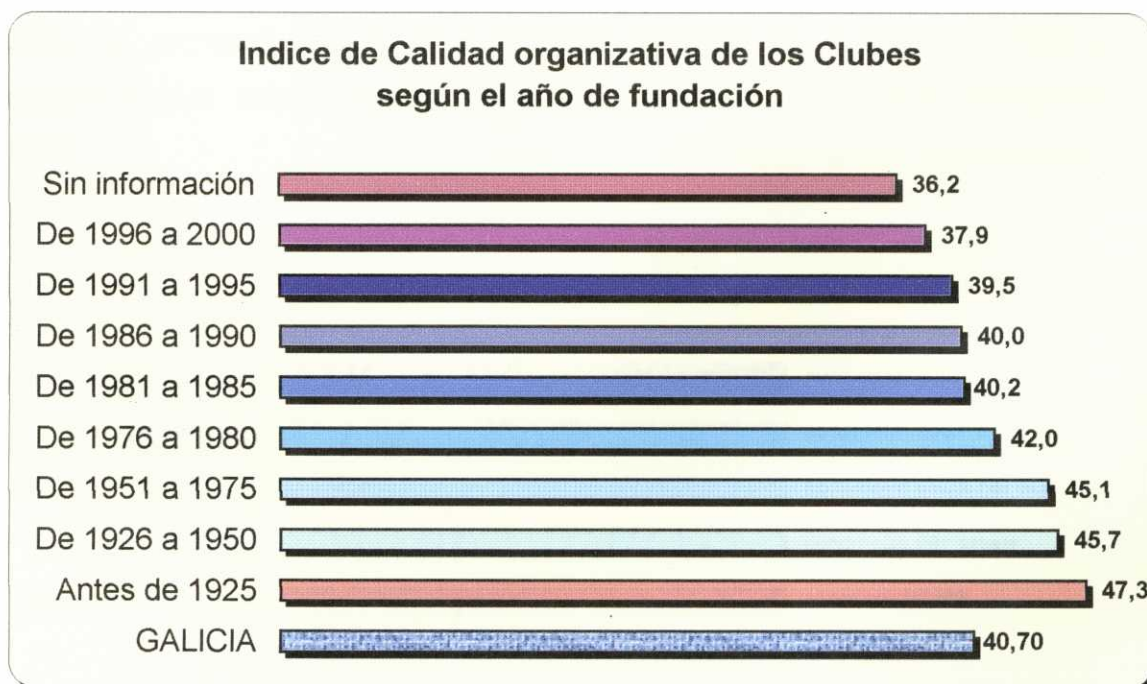


Gráfico 52. Calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos según la antigüedad.

11.6. Calidad organizativa según el tamaño del presupuesto

El presupuesto económico representa otra característica determinante de la calidad organizativa. El millón de pesetas es la barrera presupuestaria a partir de la cual se establecen valores de la media de los índices de calidad superiores a la media gallega.

Aparecen de nuevo diferencias significativas (**Gráfico 53**), de modo que cuanto mayor es el presupuesto del club, mejores índices de calidad organizativa aparecen. Es obvio relacionar este dato con la disponibilidad de recursos económicos ya que los objetivos del club necesitan básicamente para su consecución recursos humanos, materiales y económicos. La capacidad económica facilita la disposición de estos recursos y sostiene el funcionamiento de la entidad.

Con el test de Kruskal-Wallis se advierte que los rangos promedios de los clubes que no han ofrecido información son sutilmente superiores (142,2) que los clubes más pobres (142,0) por lo que se deduce que disponen de rentas cercanas al medio millón de pesetas (3.005 Euros).



Gráfico53. Calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos según el presupuesto económico.

11.7. Calidad organizativa de los clubes con modalidad olímpica

La estructura institucionalizada del deporte y la colaboración del Comité Olímpico Español con sus planes de apoyo a los deportistas olímpicos influye positivamente en la calidad organizativa de los clubes adscritos a las federaciones olímpicas. De este modo, aquellos clubes que desarrollan actividades competitivas dentro de las federaciones deportivas de carácter olímpico presentan índices más elevados de calidad organizativa que aquellos clubes con práctica deportiva desplegada en federaciones cuyas modalidades no son olímpicas. Los resultados se aprecian en el **Gráfico 54**.

Las diferencias que aparecen son significativas estadísticamente, por lo tanto, se avala que las estructuras que desarrollan disciplinas olímpicas disfrutan de un trato privilegiado por parte de los estamentos deportivos y de la sociedad en general, y esta circunstancia repercute en la diferenciación de los clubes deportivos según las modalidades practicadas.

El apoyo a las modalidades olímpicas se implementa, entre otras estrategias, con potentes programas de patrocinio y una mayor difusión en los medios de comunicación, lo que proporciona facilidades para que los clubes deportivos obtengan instalaciones, recursos materiales y económicos, y en definitiva, un mayor impacto social.

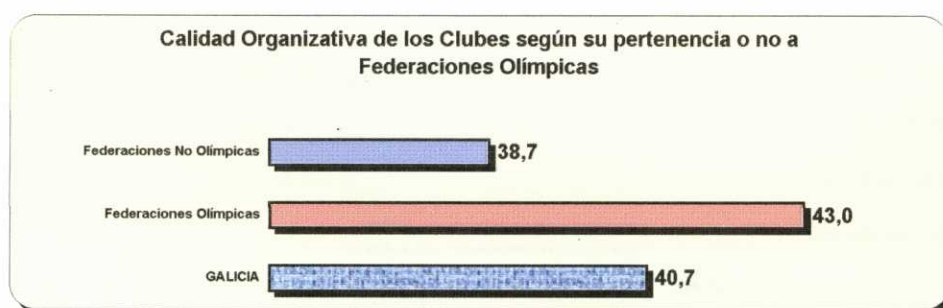


Gráfico 54. Calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos según la modalidad deportiva

11.8. Calidad organizativa según el número de equipos.

El número de equipos en competición federada no tiene relación directa con los índices de calidad organizativa. Los valores de las medias se ofrecen en el **Gráfico 55**, observándose una tendencia a subir a medida que aumenta el número de equipos federados. Sólo se encuentran diferencias estadísticamente significativas entre los clubes con un solo equipo o sin información en relación con los clubes de más de cinco equipos. El resto de clubes con dos o más equipos no presentan diferencias significativas entre ellos.

El disponer de numerosos equipos requiere mayores infraestructuras, más coordinación, más desplazamientos de los equipos, más competiciones, más practicantes, más gastos, y, en definitiva, más esfuerzo, más gestión y más tiempo. Pero, también es razonable reconocer que la situación de los clubes con un solo equipo puede concentrar mejor sus esfuerzos en atender el funcionamiento de la entidad, por lo que a la luz de estos resultados, el índice de calidad organizativa alcanzado varía según el total de equipos que posee el club.

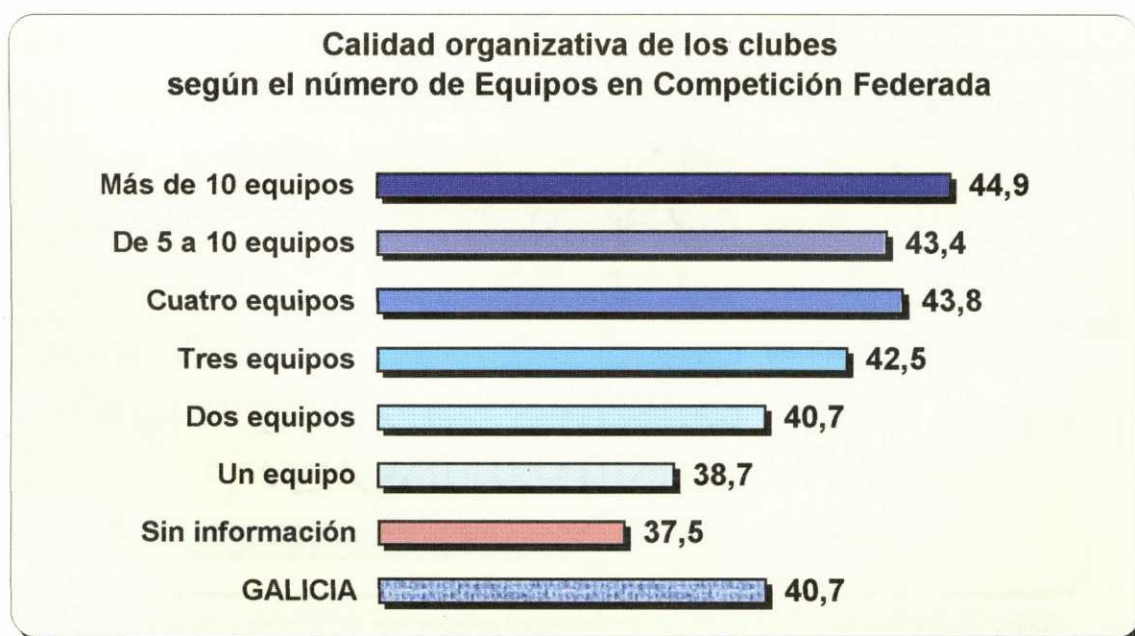


Gráfico55. Calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos según el número de equipos.

11.9. Calidad organizativa según el número de recursos humanos.

Es habitual escuchar, en los diferentes foros que han tratado el tema de los recursos humanos en el deporte, una frase que destaca la importancia del factor humano: *En el deporte trabajamos con personas para ofrecer servicios a otras personas.*

Este valor de los recursos humanos se constata en los clubes mediante la relación directamente proporcional entre el número de personas que trabajan en el club y las medias del índice de calidad organizativa. Las diferencias son significativas estadísticamente, por lo que el número de los miembros de las juntas directivas sumados a los equipos de personal tiene relevancia en la competencia del club.

En el **Gráfico 56** se advierte como aumentan los índices de calidad en concordancia con el número de personas que intervienen en las decisiones y operaciones dentro de la vida cotidiana del club deportivo.



Gráfico 56. Calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos según el número de recursos humanos

11.10. Calidad organizativa de los clubes según la política

Por último, para averiguar la relación existente entre la política municipal y la calidad organizativa de los clubes deportivos, se han agrupado los resultados de los índices de calidad organizativa según el partido político que gobierna en cada territorio donde está ubicada la entidad deportiva.

En el **Gráfico 57** se muestran los valores de las medias. Las diferencias entre partidos no son estadísticamente significativas, lo que podría reflejar una cierta uniformidad de los clubes deportivos en el marco de actuación de la política deportiva autonómica que el Partido Popular domina por mayoría absoluta durante la realización de este estudio. No obstante, se aprecia un mayor valor de la media de los índices cuando el partido del gobierno local es independiente, es decir, se trata de una fuerza política que no pertenece a los partidos más votados en Galicia.

Debería dedicarse una nueva investigación para profundizar en si la concentración de intereses en el propio territorio, su menor implicación en el resto de la comunidad autónoma y en asuntos del estado, origina un mayor apoyo al asociacionismo y a la participación ciudadana.

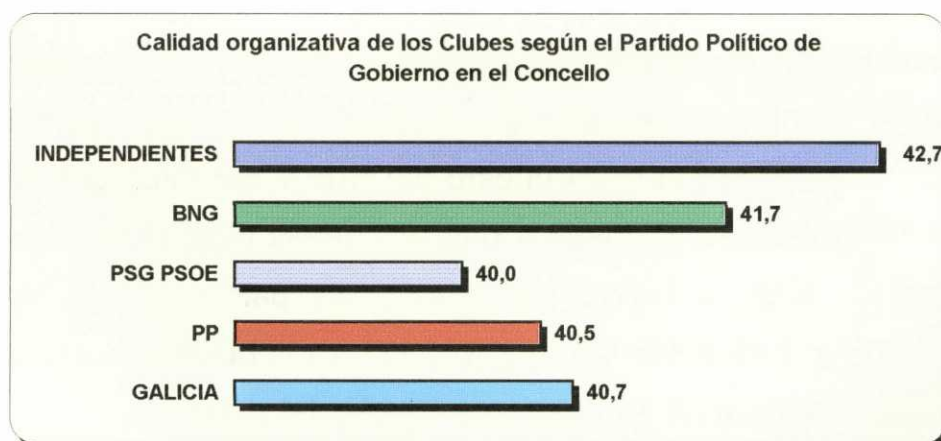


Gráfico 57. Calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos según el gobierno municipal

En resumen, el factor humano y económico se convierten en elementos de vital importancia para las asociaciones deportivas. Los clubes deportivos gallegos presentan fórmulas de organización que varían dentro de un amplio espectro de situaciones. La disociación de la rentabilidad deportiva, económica y social del deporte por parte de los responsables de las asociaciones deportivas ha dado lugar a diferentes orientaciones y, por consiguiente, a diferentes modelos de clubes deportivos.

El sector del deporte federado ha primado la rentabilidad deportiva y no tanto la estabilidad financiera ni la utilidad pública de la práctica deportiva. La aparición de equipos con participación ocasional en ligas y torneos locales donde muchas veces las figuras de jugador, entrenador y dirigente recaen sobre las mismas personas, se mezcla con asociaciones que han separado perfectamente la tecnificación deportiva de las tareas de gestión mediante una especialización interna creciente de los tres roles. Muchas de estas asociaciones, motivadas por la necesidad de conseguir prestigio y presencia en su territorio y con argumentos sobre su función social basada en la proyección de la imagen de la localidad y en la búsqueda de espectadores propia del deporte profesional, han desarrollado estrategias encaminadas a la búsqueda de un rendimiento deportivo sustentado en jugadores y un cuerpo técnico sofisticado y gravoso. Este coste, insuficiente para ser cubierto por el presupuesto del club y por las aportaciones de sus dirigentes, ha obligado a buscar nuevas vías de financiación (algunas de ellas a través de cuotas por parte de los propios deportistas) y a explotar los recursos externos buscando entidades que quieran comunicar su imagen a través del deporte.

PARTE V
SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

12 SÍNTESIS Y CONCLUSIONES

12.1 SÍNTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Con esta investigación se ha tratado de indagar el nivel de calidad organizativa de los clubes deportivos con actividad federada en la Comunidad Autónoma de Galicia en el año 2000.

El asociacionismo deportivo constituye el pilar básico del deporte. Este sector deportivo se ha estructurado en 58 federaciones deportivas que aglutinan a numerosas agrupaciones de personas para la práctica de las diferentes modalidades deportivas. Los datos oficiales elevan a 6.460 las asociaciones deportivas gallegas. La Ley General del Deporte de Galicia (1997) destaca el importante cometido que tiene el asociacionismo dentro de la organización general del deporte en esta comunidad autónoma, y recibe una especial atención por parte de la administración pública al incluirlo como apartado esencial de la política deportiva.

Los objetivos generales que se habían planteado radicaban en un análisis empírico del sector asociativo del deporte gallego que permitiera aportar información sobre su funcionamiento y su situación respecto a los criterios de excelencia establecidos para este tipo de organizaciones.

La primera cuestión abordada ha correspondido al estudio del concepto de asociación deportiva. Por otra parte, se ha revisado la evolución del fenómeno asociativo a lo largo del tiempo, y se han identificado las transformaciones del asociacionismo deportivo. La crisis de la modernidad y el advenimiento de la postmodernidad afecta a toda la sociedad, en el orden tecno-económico, socio-político y cultural, por lo tanto, cambian tanto los valores como la cultura y el modelo educativo. Estos cambios impulsan una cultura

corporal basada en el hedonismo, la estética y la información, originando prácticas deportivas alternativas que obligan a las asociaciones deportivas tradicionales a adaptarse a los nuevos valores y, también, a convivir con heterogéneos grupos de práctica deportiva que no dejan de proliferar. Otro factor peculiar que afecta a los clubes deportivos se refiere al proceso de "mutación" existente en el continuo informal-formal:

El problema de fondo de este tipo de organizaciones consiste en que para alcanzar los propios objetivos debe adoptar grados más elevados de formalización, pero, cuanto más se formaliza, más se aleja de aquellas connotaciones relacionales que aseguraban el espíritu, la misión, las motivaciones, en fin, el empuje del mundo vital. (Herrera, 1997: 72)

Esta primera parte ha continuado con el minucioso examen de las disposiciones legales en el contexto español y más específicamente, en Galicia, apreciándose dos fenómenos peculiares. En primer lugar, un enorme desajuste entre la compleja realidad asociativa del deporte y las tipologías contempladas en las leyes vigentes, y en segundo lugar, una gran intervención de la administración pública en el sector privado asociativo, ratificando la teoría de la representación social hegemónica del Estado por la que se advierte un posicionamiento de los clubes deportivos dependiente y la creación de una red de intercambios entre ambos sectores²¹.

En la segunda parte se examinan las características constitutivas y los rasgos particulares de la gestión de los clubes deportivos. El

²¹ PUIG, N; GARCÍA, O.; LÓPEZ, C Y COLS. Clubs deportivos en España. En: CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES. *Participación deportiva: perspectiva ambiental y organizacional*. Serie Icd de Investigación en Ciencias del Deporte Núm. 24. Madrid, Consejo Superior de Deportes - Ministerio de Educación y Cultura, 1999 (69-77)

núcleo central de las asociaciones viene identificado por el principio de no distribución de beneficios, y el éxito de un club deportivo debe ser valorado no tan sólo por su rendimiento deportivo y económico, sino también por la medida en que contribuye al bienestar público en términos de "eficacia social" (desarrollo personal de sus asociados, mejora de la participación colectiva dentro de la asociación, y beneficios para la sociedad). Los clubes deportivos presentan unas peculiaridades técnicas y operativas diferentes al sector público y al sector empresarial que complican su dirección y su gestión: la mejora permanente se obstaculiza por no disponer de sistemas de control adecuados²², y además se dirigen desde la misión, es decir, las decisiones de los responsables deben asegurar la elaboración del mejor de los servicios posibles en función de los recursos disponibles y no sólo obtener el máximo beneficio. La literatura previene sobre una insuficiente gestión de las asociaciones deportivas fundamentada en la dedicación voluntaria "no profesional" de sus dirigentes y una excesiva permisividad del fracaso, caracterizada por factores como la falta de exigencia de la demanda, la escasa competencia, el planteamiento de objetivos complicados, la escasa valoración de la eficiencia y la ausencia de los profesionales de la gestión deportiva. Para conseguir el éxito en la gestión de los clubes deportivos se necesita la correcta combinación de la aplicación de técnicas de gestión y de una adecuada política de personal. Ambas funciones se recogen en los modelos de excelencia del sector asociativo donde se destacan factores como el gobierno y la gestión de la organización, la utilización de la planificación estratégica para la entidad y para sus servicios deportivos, la participación social que

²² No se establecen unidades de medida generales comparables al resultado económico de las empresas con ánimo de lucro.

busca un mantenimiento de las buenas relaciones públicas y que establece contactos con otras entidades e instituciones, un correcto análisis de la demanda para atender a los diferentes segmentos de la población, una oferta con capacidad de innovación que amplíe la oferta pública de servicios, una comunicación y transparencia de las actividades de la entidad que incremente el prestigio dentro de la colectividad, una buena estructura de las fuentes de financiación que garantice la independencia de terceras partes, la disponibilidad de infraestructuras y recursos materiales, una gestión de los voluntarios y del personal contratado con posibilidades de crecimiento personal y profesional, y un clima organizativo interno que favorezca la gestión participativa. Todos estos factores deben garantizar la consecución de los objetivos deportivos, económicos y sociales planteados, generando satisfacción en el personal, en los clientes y en la colectividad.

Entre **los objetivos** planteados, se pretendía contrastar el número exacto de clubes deportivos en Galicia y, de esta forma, delimitar el universo de estudio. Para ello, se comprobaron las bases de datos de los clubes deportivos existentes en la administración autonómica y en las federaciones deportivas. La normativa legal advierte que un club debe constar en ambos registros para competir oficialmente. Tras esta operativa se detectó un sobredimensionamiento de la cantidad de asociaciones deportivas registradas. El número total de clubes deportivos que coincidían en el Registro de Asociaciones Deportivas y Deportistas de Galicia y en el registro de clubes de cada una de las federaciones deportivas gallegas ascendió a 3.351.

El muestreo se estratificó teniendo en cuenta la proporcionalidad de dos factores: la ubicación en las cuatro provincias de la

Comunidad Autónoma de Galicia y la cantidad de clubes deportivos de cada federación deportiva gallega. El tamaño muestral (383 clubes) conseguido respecto a los clubes deportivos, produce estimaciones de medias y porcentajes con un coeficiente de confianza aproximada del 95 % y márgenes de error del $\pm 2,6\%$.

La metodología utilizada ha consistido en las entrevistas con los presidentes de los clubes deportivos. La entrevista apoyada en un exhaustivo cuestionario ha proporcionado datos que ha facultado alcanzar un **segundo conjunto de objetivos** que examinaban los factores que inciden en la calidad de organización de los clubes deportivos. Se obtuvo abundante información sobre los 148 indicadores que componían el cuestionario, lo que proporcionó una descripción detallada de las características de los clubes deportivos analizados. Pero la intención radicaba en aplicar un método que sistematizara toda la información, de tal manera que posibilitara la ubicación de cada club dentro de una escala del 0 al 100 (ó del 0 al 10 según se prefiera), donde el cero significase la peor de las situaciones en las que puede hallarse un club deportivo y el cien representara la excelencia organizativa, simbolizando el valor ideal del funcionamiento de una entidad deportiva. Para ello se aprovechó la técnica de los conjuntos borrosos que Cerioli y Zani (1990) utilizaron para medir el concepto de pobreza. Pero en el caso de los clubes deportivos se invirtió el enfoque porque no se intentaba medir las carencias e insuficiencias de aspectos clave en la gestión de estas entidades, sino que el criterio era el de "riqueza", presencia o posesión de ciertas características que procuraban el éxito en la organización del club deportivo, y que en este estudio se ha denominado "calidad organizativa".

La calidad organizativa se ha estructurado en diez dimensiones: 1) La presencia en la comunidad o el impacto social del club, 2) las personas vinculadas con la entidad que se refiere al conocimiento y a la atención a la demanda, 3) la oferta deportiva y adicional de la entidad, 4) la comunicación interna y externa, 5) la responsabilidad jurídica y fiscal, 6) los recursos económicos, 7) la autonomía, 8) las infraestructuras, 9) el perfil de los recursos humanos, 10) y la cultura organizativa del club y el nivel de democracia en el funcionamiento de la entidad.

Los resultados de las diferentes dimensiones se han cuantificado de forma global mediante los estadísticos descriptivos y se han graficado las diferentes distribuciones de frecuencias (apartado 10.11 sobre datos globales de las dimensiones de la calidad organizativa) percibiéndose que el valor de la media aritmética de la calidad organizativa de los clubes deportivos gallegos es de 40,7 sobre 100 con una desviación típica de 6,9. Se confirma la insuficiencia de la gestión del 92% de los clubes deportivos gallegos, ya que se encuentran por debajo del "aprobado" (50% en el intervalo 40 a 49; 38% entre el intervalo 30 y el 39). Una gestión aceptable tan sólo la alcanzan el 8% de los clubes que obtienen puntuaciones por encima del 50.

En relación con el **objetivo** que trataba de identificar la percepción del máximo responsable sobre los problemas y los factores de éxito de la dirección de los clubes deportivos, se corrobora que los problemas de captación de fondos son los más acuciantes junto a los problemas de la gestión de los recursos humanos, aspectos que coinciden con la importancia que se le confiere a los factores clave en la gestión y que atañen al apoyo financiero de las instituciones (confirmándose el "síndrome de dependencia de las subvenciones")

y la participación activa de los miembros. Se aprecia un desfase entre las creencias de los actuales dirigentes deportivos con las nociones teóricas sobre gestión deportiva, por lo que parece recomendable dedicar más recursos a la formación y el cambio de mentalidad de los líderes deportivos.

Un último **objetivo** incorpora la aplicación de los resultados numéricos de pertenencia al conjunto de calidad organizativa a los aspectos relacionados con el fenómeno asociativo. De esta manera, se han calculado los índices de calidad organizativa respecto a factores externos de tipo geográfico como la disposición por provincias y la ubicación en el litoral o en el interior, factores demográficos como el tamaño de la población, y factores políticos como el partido gobernante en el municipio donde tiene la sede el club. Igualmente los índices se han valorado respecto a factores internos como el número de personas asociadas, el año de fundación, el presupuesto, la práctica de modalidades olímpicas, el número de equipos en competición federada, y el tamaño de las plantillas de recursos humanos. Los factores externos no han proporcionado diferencias significativas en la configuración de los índices de calidad, mientras que sí lo han hecho los factores internos especificados. Se distinguen mayores valores de calidad organizativa en aquellas entidades que realizan práctica deportiva dentro de una federación olímpica en relación con las federaciones de deportes no olímpicos.

Examinando todas estas perspectivas, y ante la necesidad de mantener la línea investigadora del apasionante y complejo sector asociativo del deporte, este estudio recapacita sobre la dificultad existente en la dirección de los clubes deportivos, y pese a los obstáculos y a los contratiempos que se interponen en la

consecución de la calidad organizativa, aspira a que la tenacidad y el optimismo de sus dirigentes mejoren paulatinamente el deporte gallego.

12.2 CONCLUSIONES

1. La situación de los clubes deportivos gallegos que participan en competiciones federadas y que constan en el Registro de asociaciones deportivas y deportistas de Galicia es heterogénea, compleja y precaria, presentando una media global del índice de calidad organizativa de 40,7 respecto el valor máximo de 100.
2. La percepción de los dirigentes sobre la cultura organizativa de su club y sobre el nivel de independencia de terceras partes son los valores más positivos alcanzando un 66.8 y 59.4 sobre 100 respectivamente.
3. La presencia en la comunidad y la atención a la demanda obtienen valores entre el 40 y el 50 sobre 100.
4. La economía, la comunicación y las infraestructuras obtienen resultados críticos cuyos valores dentro de los índices de calidad organizativa se encuentran entre el 30 y el 40 sobre 100.
5. La responsabilidad jurídica y fiscal, los recursos humanos y la calidad de la oferta son los apartados más precarios del funcionamiento de los clubes no alcanzando ninguno de ellos el valor 30 sobre 100.

6. La provincia, la ubicación en el litoral, el tamaño del municipio, y el partido político gobernante, no son estadísticamente significativos en relación con los índices de calidad organizativa de los clubes deportivos.
7. Las variables que informan sobre el número de miembros, el tamaño del presupuesto, la antigüedad del club y el número de recursos humanos son directamente proporcionales a la calidad organizativa del club deportivo.
8. Los clubes que desarrollan su actividad federada en modalidades olímpicas obtienen mejores valores de calidad organizativa que aquellos que practican otras disciplinas no olímpicas.
9. Los responsables de los clubes deportivos coinciden en la apreciación de que los principales factores de éxito y los principales problemas que afectan a los clubes son de índole económica y de gestión del personal.
10. El registro de asociaciones deportivas y deportistas de Galicia necesita una importante transformación debido a sus inexactitudes en el registro de los clubes deportivos en activo y al anacronismo de muchos datos que no han sido actualizados.

PARTE VI
LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

13. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

La investigación en el ámbito de la gestión deportiva se centra en multitud de aspectos. Las tesis con vinculación con la gestión deportiva utilizan una o varias dimensiones: los espacios utilizados, las infraestructuras deportivas, la ubicación geográfica, las características demográficas de los practicantes (edad y sexo), la conducta de la demanda deportiva, la dimensión jurídica, la modalidad deportiva, la estructura organizativa, la economía, la política local, la participación deportiva, la dimensión social del deporte. En el caso del asociacionismo, se analizan desde un ámbito jurídico las federaciones deportivas (Camps, 1992), las sociedades anónimas deportivas (García Campos, 1994) y la intervención pública en las ligas profesionales (Terol, 1996). Aspectos de estructura organizativa se analizan en la gimnasia artística (Abaurrea, 1999).

Esta investigación no es más que la continuación de estos anteriores esfuerzos para revelar más información del complejo entramado de las organizaciones deportivas. Sin lugar a dudas, no pretende ser un paso hacia ninguna parte, si no pretende ser la base para profundizar más en el sector asociativo del deporte y en el resto de los agentes de la oferta deportiva.

Ya se están proyectando modificaciones de este estudio con objeto de facilitar posteriores observaciones: una mayor sistematización del cuestionario, unos indicadores más equilibrados en las dimensiones de la autonomía y de la cultura organizativa, una mayor concreción en los datos de los recursos humanos e infraestructuras, una clara diferenciación de los resultados deportivos, sociales, económicos y organizativos (índices de

eficacia) respecto a los factores y procesos que permiten alcanzar dichos resultados (índices de eficiencia).

Incluso, sería interesante la ponderación de los valores de cada dimensión según la percepción de cada uno de los responsables de los clubes deportivos.

La gran cantidad de datos disponibles debe proporcionar información para posteriores análisis en cada una de las dimensiones del concepto de calidad organizativa, y básicamente sostendrán todos aquellos estudios dinámicos referentes al asociacionismo deportivo gallego.

La metodología de los conjuntos borrosos puede emplearse en las investigaciones sobre la calidad de los servicios deportivos públicos, de las empresas privadas de servicios deportivos, de las sociedades anónimas deportivas y en todo el tejido asociativo, no tan sólo los clubes deportivos federados y registrados oficialmente, sino ampliando a todo tipo de organización que entre sus ofertas se encuentre el deporte (Asociaciones de vecinos, de padres y madres de alumnos, de deporte laboral, juveniles, centros cívicos, centros para personas de edad avanzada, etc.)

La comparación del concepto de calidad organizativa puede aplicarse a territorios concretos, desde el ámbito local al autonómico, permite comparar la calidad de los clubes entre municipios, entre comarcas, entre provincias e incluso entre comunidades autónomas. También será interesante conocer las modalidades deportivas que tienen la mejor gestión en sus clubes, si los clubes orientados al rendimiento se gestionan mejor que en asociaciones orientadas al ocio. En definitiva, facilita cualquier comparación relativa que se desee.

La personal curiosidad sobre el funcionamiento de las diferentes estructuras del deporte, motiva a abrir una nueva línea de

investigación orientada a ampliar y continuar el estudio de los clubes deportivos, a esclarecer la calidad organizativa en las federaciones deportivas gallegas, y también a comprobar los baremos actuales que utiliza la Administración autonómica para otorgar las distinciones de clubes deportivos excelentes de cada temporada.

Un camino que sólo acaba de empezar, y que en todo su trayecto impondrá el siguiente postulado²³:

La Revolución del Conocimiento hace que cooperar y compartir, sea más beneficioso que acumular y competir.

²³ CLUB DE LA EFECTIVIDAD. El club del aprendizaje continuo y participativo.
<http://www.efectividad.net>. Rosario, Argentina: Publicación núm. 76. 29 de septiembre de 2000.















BIBLIOGRAFÍA

- 📖 ABAURREA, L. *Nueva estructura organizativa de la gimnasia artística en Catalunya*. Director BARBANY, J. R. Universidad de Barcelona: Facultad de Pedagogía, Departamento de teoría e historia de la educación, 1995. Tesis doctoral.
- 📖 ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DEL DEPORTE ANDALUZ (AIDA). *EL fútbol modesto en Sevilla: situación actual y perspectivas*. Sevilla: Instituto Municipal de Deportes, 1995.
- 📖 BARBERO, J. I. (Comp.) *Ciencias sociales y deporte*. Actas del Congreso de Burriana de 1992. Colección Investigación social y deporte nº 1. Pamplona: AEISAD, 1994.
- 📖 BARREIRO, X. R. <<Movimiento asociativo recreativo y cultural>> En *Historia contemporánea. Ensino e Cultura*. Tomo VI, Galicia. Historia. A Coruña: Hércules ediciones, 1991.
- 📖 BARRIO, G. *Réxime competencial do deporte. Análise xurídica do deporte en Galicia*. Santiago de Compostela: Ed. Escola Galega de Administración Pública, 1994.
- 📖 BELIL, M. y VERNIS, A. *La excelencia en el sector asociativo*. Dossiers socioculturals i associatius Nº 24. Barcelona: Ajuntament de Barcelona – Torre Jussana- Serveis Associatius, 1996.
- 📖 BERMEJO, J. <<Comentario a la ley del deporte 11/1997, de 22 de agosto, general del deporte de Galicia>>. En: *Revista Española de derecho deportivo*. Núm. 10, 1998.
- 📖 BLANCO, E. <<El intervencionismo de la Administración en la actividad privada de las asociaciones deportivas gallegas>> *Revista Española de Derecho Deportivo* nº 9. Madrid: Editorial Civitas, (1998): 23-34.
- 📖 BLANCO, E. <<El asociacionismo deportivo>>. Ponencia en las *II jornadas de estudio sobre deporte municipal*. A Coruña: 8,9,10 de marzo 1996.
- 📖 BLANCO, E. <<Los entes locales y el deporte para todos>>. Ponencia en la *Asamblea Constituyente de la Asociación Gallega de deporte para todos*. Ferrol, 2000.
- 📖 BLANCO, E.; BARRIO, G.; JUANE, M. “*Análisis de la Ley General del deporte de Galicia. Estudios y comentarios*”. Granada: Ed. Comares, 1998.
- 📖 BLANCO, E.; BURRIEL J. C.; CAMPS A.; CARRETERO J. L.; LANDABAREA J. A.; MONTES, V. *Manual de la organización institucional del deporte*. Barcelona: Ed. Paidotribo, 1999.
- 📖 BLANCO, E. y GAMBAU, V <<El asociacionismo en la gestión deportiva>> *Revista Española de Educación Física y Deportiva* III Monográfico de gestión. Vol. VIII nº 1. Madrid: Consejo General de Colegios Oficiales de Licenciados en Educación Física y en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. (Enero – marzo 2001): 7-14.
- 📖 BLAU, P. y SCOTT, W. *Formal organizations*. Londres: Routledge& Kegan Paul, 1963.
- 📖 BONÉ, A. *Análisis de recursos y bases para la planificación y desarrollo del sistema deportivo de Aragón*. V Seminario aragonés sobre actividades físico deportivas y municipios. Zaragoza, 1987.

- 📖 BURRIEL, J. C.; CARRERA, I; BLANCAFORT, I. <<Garantizar un marco organizativo idóneo>>. *Revista Apunts. Educación física y deportes*. Núm. 5: (septiembre de 1986): 37-45.
- 📖 BURRIEL, J. C. Y PUIG, N. <<Responsabilidades y relaciones entre el sector público y el privado en el sistema deportivo>>. En: SUBIRATS, J. *¿Existe sociedad civil en España? Responsabilidades colectivas y valores públicos*. Madrid: Fundación Encuentro, 1999, 178-202.
- 📖 CABRERA, J. M. <<El asociacionismo Deportivo: de la subvención a la contratación>>. Ponencia en el *V Congreso de Deporte para Todos*. A Coruña: Asociación Española de Deporte para Todos, 2000. . <<http://www.terra.es/personal2/aedpt/ponencia19.htm>>
- 📖 CABRERA, J. M.; MALO DE MOLINA, D.; PÉREZ, E. <<El tratamiento europeo del principio de autoorganización de los clubes deportivos ¿huevo o castaña?>> Comunicación presentada en el *Primer encuentro sobre la divulgación del desarrollo reglamentario de la Ley del Deporte en Andalucía*. Sevilla, 2000.
- 📖 CAGIGAL, J. M. <<Pautas para una organización>>. En: *El deporte en la sociedad*. Obras Selectas. Ed. Comité Olímpico Español, 1996 (621-665)
- 📖 CAGIGAL, J.M. *Obras selectas*. Madrid: Asociación Española de Deporte para Todos - Comité Olímpico Español, 1996.
- 📖 CALLEDE, J. P. <<L'associationisme sportif traditionnel: problemes et perspectives>>. [El asociacionismo deportivo tradicional: problemas y perspectivas] Comunicación presentada en el *2º Congreso Europeo sobre el deporte para todos en las grandes ciudades*. Barcelona: 19 a 21 de octubre de 1989.
- 📖 CALONGE, A. L. *La organización y administración de clubes deportivos. Manual práctico de gestión. Modalidad fútbol*. Madrid: Civitas Ediciones, 1999.
- 📖 CAMERINO, O.; MIRANDA, J.; PIGEASSOU, C. <<La actividad física y el ocio. Análisis de mercado y planificación de la formación>>. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, VOL.2 Nº 1. Madrid: 1995, (34-38)
- 📖 CAMPOS, J. C. *Marketing y patrocinio deportivo*. Barcelona: Ed. Gestió i Promoció Editors, 1997.
- 📖 CAMPOS, J. C. <<La comunicación comercial en los servicios deportivos: Una comunicación total I y II>>. *Revista Agua Gestión*, 42 (1998): 39-43 y 43: 24-29.
- 📖 CAMPS, A. <<Status jurídic del dirigent esportiu no remunerat>> En *Revista Apunts: Educación física y deportes* 19, (marzo de 1990): 67-70.
- 📖 CAMPS, A. *El régimen jurídico de las federaciones deportivas en España* Director FONT, T. Universidad de Barcelona: Facultad de Derecho Departament de dret administratiu i dret processal, 1992. Tesis doctoral.
- 📖 CAMUÑAS, J. A. Intervenció en la taula rodona. En CONGRÉS DE L'ESPORT CATALÀ. *L'associacionisme i l'esport*. Bloc 3. Barcelona: Secretaria General de l'Esport, 1994; 108-109

- 📖 CARRETERO, J. L. (COORD.) *La constitución y el deporte*. Jornadas Unisport sobre Derecho Deportivo (octubre de 1993. Granada) Colección Apuntes, 289. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte, 1994.
- 📖 CARROGGIO, M. *Patrocinio Deportivo. Del patrocinio de los Juegos Olímpicos al deporte local*. Barcelona: Ed. Ariel Comunicación, 1996.
- 📖 CASADO, D. *Organizaciones voluntarias en España*. Barcelona: Ed. Hacer Josep Ricou, 1992.
- 📖 CAZORLA, L. M. *Derecho del Deporte*. Madrid: Ed. Tecnos, 1992.
- 📖 CAZORLA, L. M. y CORCUERA, A. *Los impuestos del deporte*. Navarra: Aranzadi, 1999.
- 📖 CENTRO DE INVESTIGACIONES SOCIOLÓGICAS. <<Datos de opinión, 25. Cultura política. Estudio CIS 2387, marzo 2000>> Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, julio – septiembre de 2000. <<http://cis.es/boletin/25/culpol.htm>> (15 de octubre de 2000)
- 📖 CERIOLI, A. y ZANI, S. <<A fuzzy approach to the measurement of poverty>> En *Studies in contemporary economics*. Berlin: Springer-Verlag, 1990: 272-284.
- 📖 CHIAS, J. *Marketing público. Por un gobierno y una administración al servicio del público*. Madrid: Ed. McGraw Hill, 1995.
- 📖 COLEGIO OFICIAL DE PROFESORES Y LICENCIADOS EN EDUCACIÓN FÍSICA *Manifiestos sobre Educación Física y deportes por organismos internacionales*. Madrid: COPLEF, 1979.
- 📖 COMMARMOND, G. y EXIGA, A. *Cómo fijar objetivos y evaluar resultados*. Bilbao: Deusto, 1999.
- 📖 CONGRÉS DE L'ESPORT CATALÀ. *L'associacionisme i l'esport*. Bloc 3. Barcelona: Secretaria General de l'Esport, 1994.
- 📖 CONSELLERIA DE FAMILIA E PROMOCIÓ DO EMPREGO, MULLER E XUVENTUDE. *Estudio sobre a sociedade galega 1996*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia. Conselleria de Familia e Promoción do emprego, Muller e Xuventude, 1997.
- 📖 CONSEJO DE EUROPA. *El trabajo del Consejo de Europa en materia del Deporte 1967-1997*. Vol. I a VI. Textos políticos y jurídicos. Trabajos generales. Madrid: Consejo Superior de Deportes / Ministerio de Educación y Cultura, 1997.
- 📖 CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES. *La función del deporte en la sociedad. Salud, socialización, economía*. Madrid: Consejo Superior de Deportes / Ministerio de Educación y Cultura / Consejo de Europa, 1996.
- 📖 CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES. *Libro Blanco I + D en el Deporte*. Madrid: Consejo Superior de Deportes / Ministerio de Educación y Cultura, 1998.
















- 📖 CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES. *Participación deportiva: perspectiva ambiental y organizacional*. Serie Icd de investigación en Ciencias del Deporte nº 24. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura, 1999.
- 📖 DE ANDRES, F. y DELGADO, C. *Política deportiva municipal. El nuevo papel de las corporaciones locales*. Colección deporte y municipio. Madrid: Consejo Superior de Deportes / Ministerio de Educación y Cultura, 1995.
- 📖 DE KNOP, P.; WYLLEMAN, P.; THEEBOOM, M. (et al). *Clubes deportivos para niños y jóvenes*. Serie "Cuadernos técnicos del deporte Núm. 28. Málaga: IAD, 1998.
- 📖 DEL MORAL, X. y HERNÁNDEZ, P. (Adaptación) *Manual per a l'autodiagnòstic associatiu*. Útils Pràctics Nº 7. Barcelona: Ajuntament de Barcelona – Torre Jussana- Serveis Associatius, 1998.
- 📖 DIRECCIÓ GENERAL DE L'ESPORT. *Enquesta sobre la pràctica d'activitats físico-esportives a Catalunya*. Documents del Pla director d'instal·lacions i equipaments esportius de Catalunya. Barcelona: Secretaria General de l'Esport, 1995.
- 📖 DRUCKER, P. F. *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Barcelona: El Ateneo, 1990.
- 📖 DURÁN, J. <<Análisis evolutivo del deporte en la sociedad española (1975-1990): hacia una creciente complejidad y heterogeneidad deportiva>>. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, VOL. 2, Nº 1, (1995): 15-24.
- 📖 EIRÉ, A. *O fútbol na sociedade galega*. A Coruña: Ed. A Nosa Terra, 1998.
- 📖 EQUIP DE L'AGÈNCIA, (ED.) *Vamos a plantearnos la financiación de nuestras asociaciones. Ideas clave y propuestas estratégicas*. Dossiers socioculturals i associatius Nº 26. Barcelona: Ajuntament de Barcelona – Torre Jussana- Serveis Associatius, 1997.
- 📖 EQUIP DE L'AGÈNCIA, (ED.) *Vamos a trazar un plan para la financiación de nuestra asociación. Manual para socios, donantes, mecenazgo y subvenciones*. Útils Pràctics Nº 4. Barcelona: Ajuntament de Barcelona – Torre Jussana- Serveis Associatius, 1997.
- 📖 EQUIPO CLAVES. *La gestión participativa de las asociaciones*. 2ª edición. Madrid: Ed. Popular, 1998.
- 📖 ESCALERA, J; DÍAZ, A. L.; MARTÍNEZ, J. G. *El asociacionismo deportivo en Sevilla*. Sevilla: Ayuntamiento de Sevilla / Instituto Municipal de Deportes, 1995
- 📖 FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS <<Seminario sobre perspectivas del asociacionismo deportivo>> En *VI Jornadas deporte y corporaciones locales*. Palma de Mallorca: Federación Española de Municipios y Provincias, 1990. FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIAS *Guía del concejal de deportes* Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias, 2000.
- 📖 FERNÁNDEZ-RIVERA, I. *Consejos para la búsqueda de un patrocinio deportivo*. Cuadernos Kirolgi Nº 2. Guipúzcoa, Ed. Fundación Kirolgi, 2000

-  FIGUERAS, E. *Comunicar per a Existir. Manual sobre la comunicació global de les associacions*. Útils Pràctics N° 3. Barcelona: Ajuntament de Barcelona – Torre Jussana-Serveis Associatius, 1995.
-  FRYDENBERG, J. D. La crisis de la tradición y el modelo asociacionista en los clubes de fútbol argentino. Algunas reflexiones. Universidad de Buenos Aires, Argentina, 2000: <<http://www.efdeportes.com/efd29/asoc.htm>> (15 de febrero de 2001)
-  GAMBAU, V. *La gestión de las asociaciones deportivas*. <<http://www.terra.es/personal2/aedpt/ponencia21.htm>> A Coruña, 2000. (2 de mayo de 2001)
-  GAMBAU, V y DOMÍNGUEZ, E. *¿Existe una tipología común para las asociaciones deportivas?*. Comunicación presentada en el II Congreso de Ciencias del Deporte. Madrid, INEF Madrid, 2002
-  GARCIA CAMPOS, I. *Las sociedades anónimas deportivas y la responsabilidad de sus administradores: algunas alternativas a su régimen jurídico*. Director: SOSA, P. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria: Facultad de Ciencias Jurídicas, Departamento de Ciencias Jurídicas, 1994. Tesis doctoral.
-  GARCÍA FERRANDO, M. *Aspectos sociales del deporte, una reflexión sociológica*. Madrid: Alianza editorial, 1990.
-  GARCIA FERRANDO, M. <<La organización social del deporte>>. En: GARCÍA FERRANDO, M ; PUIG, N. ; LAGARDERA, F (COMPS). *Sociología del deporte*. Madrid: Alianza Editorial, 1998. (127-150)
-  GARCÍA FERRANDO, M. *Los españoles y el deporte, 1980-1995. Un estudio sociológico sobre comportamientos, actitudes y valores*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1997.
-  GARCÍA FERRANDO, M. Y HEINEMANN, K. <<Informe sobre la situación de los clubes deportivos en España. Fase exploratoria. Los clubes deportivos en Aragón y en la Comunidad Valenciana>> Barcelona: Asociación española de Investigación Social Aplicada al Deporte, 1997. Trabajo no publicado subvencionado por el CSD.
-  GARCÍA FERRANDO, M.; IBAÑEZ, J.; ALVIRA, F. (Comp.) *El análisis de la realidad social : Métodos y técnicas de investigación*. 2º edición revisada y ampliada. Madrid: Alianza Editorial, 1994.
-  GINER, S.; LAMA DE ESPINOSA, E.; TORRES, C. (Eds.) *Diccionario de sociología. Ciencias Sociales*. Madrid: Alianza Editorial, 1998.
-  GOLEMAN, D. *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ed Kairós. 1998.
-  GONZÁLEZ, B. y NAVARRETE, L. *Conceptos y metodología de construcción de indicadores sociales (Aplicación a la programación y evaluación de los servicios sociales)* Jaén: Diputación provincial de Jaén. Patronato de Bienestar Social, 1994
-  GRANDE, I. *Marketing de los servicios*. Barcelona: ESIC, 1999.

- 📖 GRUPO DE ESTUDIOS DE ASOCIACIONISMO Y SOCIABILIDAD. *GEAS España en Sociedad. Las Asociaciones a finales del siglo XIX*. Cuenca: Ed. de la Universidad de Castilla – La Mancha, 1998.
- 📖 HAUMONT, A. La práctica deportiva. La organización: Competición, convivencialidad, consumo. En: THOMAS, R.; HAUMONT, A.; LEVET, J. L. *Sociología del deporte*. Capítulo 5 II Parte. Barcelona: Ediciones Bellaterra, 1988. 68-82
- 📖 HAYES, B E. *Cómo medir la satisfacción del cliente. Desarrollo y utilización de cuestionarios*. Barcelona: Gestión 2000, 1995.
- 📖 HEINEMANN, K. <<Aspectos sociológicos de las organizaciones deportivas>>. En: *Apunts, Educación física y deportes*, 49, (3er trimestre de 1997), 10-19 (Traducción del Alemán: Carles López)
- 📖 HEINEMANN, K. *Sociología de las organizaciones voluntarias. El ejemplo del club deportivo*. Estudios de economía y sociología. Valencia: Ed. Tirant lo Blanch, 1999.
- 📖 HEINEMANN, K.; PUIG, N.; LÓPEZ, C.; MORENO, A. <<Clubs Deportivos en España y Alemania: Una comparación teórica y empírica>> En: *Apunts: Educación física y deportes*, n° 49, (3er trimestre de 1997): 40-62.
- 📖 HERRERA, M. <<¿Cómo funcionan las organizaciones del tercer sector? Análisis de la estructura y de las dinámicas organizativas>>. En: *Gestión y análisis de políticas públicas*. N° 9: 69- 93, Mayo / agosto, 1997.
- 📖 INSTITUTO GALEGO DE ESTADÍSTICA. *Obtención de indicadores municipais de pobreza a partir do censo de poboación e vivenda de 1991*. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia. Consellería de Economía e Facenda, 1996.
- 📖 JAMES, E. (1996) <<Los modelos de exceso y heterogeneidad de demanda >> En: SAJARDO, A. *Análisis económico del sector no lucrativo*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1996. (124-130)
- 📖 KOSKI, P. <<El club deportivo y su entorno>>. En: *Actas del Congreso Científico Olímpico 1992. Volumen. I Actividad física adaptada, psicología y sociología*, 408-412, Serie Deporte y documentación N° 24. Málaga: Instituto Andaluz del Deporte, 1995
- 📖 KOTLER, P. *Dirección de Marketing*. 8ª edición. Madrid: Prentice Hall, 1995.
- 📖 LACASA, A. S. *Gestión de la comunicación empresarial*. Colección Universitaria ESERP. Barcelona: Gestión 2000, 1998.
- 📖 LANDABEREA, J. A. *Guía práctica para elaborar contratos de patrocinio*. Cuadernos Kirolgi N° 1. Guipúzcoa: Ed. Fundación Kirolgi, 2000.
- 📖 LEITH, L. M. *Coaches guide to Sport Administration*. Toronto, Canadá: Human Kinetics, 1990.
- 📖 LETE, V. <<Los entes de promoción deportiva. Una clase de asociaciones deportivas desde la perspectiva del estado>> Ponencia presentada al *V Congreso Asociación*

Española de Deporte para Todos. A Coruña, 2000. <<http://www.terra.es/personal2/aedpt/ponencia23.htm>>

- 📖 Ley 77/1961, de 23 de diciembre, Ley de Educación Física. *Boletín-gaceta*, nº 309 Jefatura de Estado. Cultura Física. de 23 de diciembre de 1961.
- 📖 Ley 191/1964, de 24 de diciembre, reguladora de las Asociaciones. *Boletín Oficial del Estado*, n.º 311, de 28 de diciembre de 1964.
- 📖 Ley 13/1980, de 31 de marzo, General de la Cultura Física y del Deporte. *Boletín Oficial del Estado*, nº 89 Sábado 12 de abril de 1980.
- 📖 Ley 2/1986, de 5 de junio, de la cultura física y el deporte de la Comunidad de Madrid. *Boletín Oficial de Castilla La Mancha*, núm. 141, de 16 de junio 1986.
- 📖 Ley 5/1988, de 19 de febrero, de la Cultura Física y el Deporte del País Vasco. *Boletín Oficial del País Vasco*, núm. 54, de 17 de marzo de 1988. (Derogada)
- 📖 Ley 8/1988, de 7 de abril, del Deporte de Cataluña. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 101, de 27 de abril de 1988.
- 📖 Ley 9/1990, de 22 de junio, de Educación Física y Deportes de Castilla y León. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 198, de 18 de agosto de 1990.
- 📖 Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, *Boletín Oficial del Estado*, nº 249, de 17 de octubre de 1990.
- 📖 Ley 4/1993, de 16 de marzo, del Deporte de Aragón. *Boletín Oficial del Estado*, nº 101, de 28 de abril de 1993.
- 📖 Ley 4/1993, de 16 de julio, del Deporte de la Región de Murcia. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 295, de 10 de diciembre de 1993. (derogada)
- 📖 Ley 4/1993, de 20 de diciembre, del Deporte de la Comunidad Valenciana. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 27, de 1 de febrero de 1994.
- 📖 Ley 15/1994, de 28 de diciembre, del Deporte de la Comunidad de Madrid. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 85, de 10 de abril de 1995.
- 📖 Ley 2/1994, de 29 de diciembre, del Deporte de Asturias. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 94, de 20 de abril de 1995.
- 📖 Ley 3/1995, de 21 de febrero, del Deporte Balear. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 112, de 11 de mayo de 1995.
- 📖 Ley 1/1995, de 2 de marzo, del Deporte de Castilla La Mancha. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 56, de 5 de marzo de 1996.
- 📖 Ley 2/1995, de 6 de abril, del Deporte de Extremadura. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 128, de 30 de mayo de 95.

-  Ley 8/1995, de 2 de mayo, del Deporte de la Comunidad Autónoma de La Rioja. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 139, de 12 de junio de 1995.
-  Ley 6/1996, de 15 de enero, del Voluntariado. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 15, de 17 de enero de 1996.
-  Ley 8/1997, de 9 de julio, canaria del Deporte. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 189, de 8 de agosto de 1997.
-  Ley 11/1997, de 22 de agosto, General del Deporte de Galicia. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 301, de 17 de diciembre de 1997.
-  Ley 14/1998, de 11 de junio, del deporte del País Vasco. *Boletín Oficial del País Vasco* del 25 de junio de 1998.
-  Ley 6/1998, de 14 de diciembre, del Deporte de Andalucía. *Boletín Oficial del Estado*, nº 31, de 5 de febrero de 1999.
-  Ley 8/1999, de 30 de julio, de la Jurisdicción Deportiva y de modificación de las Leyes 8/1988, del Deporte de Cataluña, y 11/1984, de creación del organismo autónomo Instituto Nacional de Educación Física de Cataluña. *Boletín Oficial del Estado* de 24 de agosto de 1999.
-  Ley de Cantabria, 2/2000, de 3 de julio, del Deporte. *Boletín Oficial de Cantabria Número 134*: Martes, 11 de Julio de 2000.- BOE 3 de julio de 2000
-  Ley 2/2000, de 12 de julio, del Deporte de la Región de Murcia. *Boletín Oficial del Estado*, núm. 175, de 29 de julio de 2000.
-  Ley 3/2000, de 22 de diciembre, del voluntariado de Galicia. Publicada en el *Diario Oficial de Galicia*, número 250, de 28 de diciembre de 2000. (BOE nº 16, 18-Ene-2001)
-  Ley Foral 15/2001, de 5 de julio, del Deporte de Navarra. Publicada en el *Boletín Oficial de Navarra*, núm. 86, de 16 de julio de 2001.
-  LORET, A. <<La gestión de la innovación en las organizaciones deportivas asociativas>> Ponencia en el 2º Congreso Europeo sobre el deporte para todos en las grandes ciudades. Barcelona, Octubre, 1989.
-  MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. (Comp.) *Deporte y calidad de vida*. Colección Investigación social y deporte, 4. Madrid: Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte y Librerías deportivas Esteban Sanz, 1998,
-  MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. <<Evolución de las prácticas físico-deportivas del tiempo libre en la formación social española>> Ponencia en el simposio "El deporte en la sociedad española contemporánea". Madrid, 1983.
-  MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. <<Actividades físicas de recreación. Nuevas necesidades, nuevas políticas>>. En *Revista Apunts, Educación Física y Deportes*, 4: (Junio de 1986): 9-17.

- ❏ MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. <<El proceso de profesionalización de los recursos humanos de las asociaciones deportivas en España>> En *Revista Apunts. Educación física y deportes*, 49, (3er trimestre de 1997): 63-83.
- ❏ MASLOW, A. H. *Motivación y personalidad*. [Prolingua traducida del Inglés] Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 1991
- ❏ MAZARRASA, M. *Marketing y calidad total: Imagen de calidad y comunicación*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 1994.
- ❏ MEDIAVILLA, G. *Comunicación corporativa en el deporte*. Madrid: Ed. Gymnos, 2001
- ❏ MEMBRADO, J. *La gestión empresarial a través del modelo europeo de excelencia de la EFQM*. Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1999.
- ❏ MESTRE, J. A. *Planificación deportiva. Teoría y práctica: bases metodológicas para una planificación de la educación física y el deporte* Barcelona: Ed. INDE, 1995.
- ❏ MILLE, J.M. *Manual bàsic per a l'elaboració de projectes associatius*. Útils Pràctics N° 6. Barcelona: Ajuntament de Barcelona – Torre Jussana- Serveis Associatius, 1997.
- ❏ MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA. *Carta Europea del deporte y Código de ética deportiva*. Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia / Consejo Superior de Deportes, 1996.
- ❏ MONTANER, R y EQUIPO "MONTANER & ASOCIADOS". *Manual del directivo eficaz*. Barcelona: Gestión 2000, 1998.
- ❏ MORAGAS, M. Y PUIG, N. <<Propuesta de marco teórico para el estudio del proceso de transformación de los clubes>> En: MARTÍNEZ DEL CASTILLO, J. *Deporte y calidad de vida*. Madrid: AEISAD y Librerías deportivas Esteban Sanz, 1998, 203-213. (Colección Investigación social y deporte, 4)
- ❏ MORENO RUIZ, A. <<El Asociacionismo Deportivo en España>> En *Revista Apunts Educación física y deportes* 33, (3er trimestre 1993): 58-63.
- ❏ MORENO RUIZ, A. *El proceso de adaptación de un cuestionario sobre clubs deportivos*. Comunicación del 1º seminario Europeo sobre organizaciones deportivas. Barcelona, 1995.
- ❏ MOSQUERA, M. J. y PUIG, N. Género y edad en el deporte. En GARCÍA FERRANDO, M.; PUIG, N.; LAGARDERA, F. (Comps) *Sociología del deporte*. Madrid: Alianza editorial, 1998; 99-120
- ❏ MULLIN, B.; HARDY, S.; SUTTON, W. *Marketing deportivo*. Barcelona: Ed. Paidotribo, 1993.
- ❏ PARIS, F. *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. Barcelona: Ed. Paidotribo, 1996.

- 📖 PARKS, J. B. y ZANGER B. RK. *Gestión Deportiva: Estudios y especialidades profesionales*. Barcelona : Ed. Martínez Roca, 1993.
- 📖 PIGEASSOU, C. y MIRANDA, J. <<Deporte y ocio: evolución y tendencias>>. En *Revista Española de Educación Física y Deportes*, Vol.2 N° 1. (1995): 5-14.
- 📖 PIRES, G. *Desporto, planeamento e gestão de projectos*. (Deporte, planificación y gestión de proyectos). Lisboa: FMH, 1995.
- 📖 PONS, I. *Programación de la investigación social*. Colección Cuadernos metodológicos, Núm. 8. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas, 1993.
- 📖 PORRO, N. <<El asociacionismo deportivo como modelo organizativo. Movimientos, sistema y cambio>> [Traducción del italiano: Nuria Puig] En *Revista Apunts, Educación física y deportes*. n° 49. (3er trimestre 1997) 20-30.
- 📖 PRATS, E. <<Club deportivo recreativo versus club deportivo de rendimiento, ¿modelos enfrentados?>> En *Revista Dirección Deportiva*. IV Época, n° 50, (marzo de 1992): 4-5.
- 📖 PUIG, N. <<Un número especial sobre clubs deportivos>>. En *Revista Apunts. Educación física y deportes*. Núm. 49. (3er trimestre 1997): 5-8.
- 📖 PUIG, N; GARCÍA, O.; LÓPEZ, C Y COLS. <<Clubs deportivos en España>>. En: CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES. *Participación deportiva: perspectiva ambiental y organizacional*. Serie Icd de Investigación en Ciencias del Deporte Núm. 24. Madrid, CSD- Ministerio de Educación y Cultura, 1999 (53-81)
- 📖 PUIG, T. *L'imperfecte comunicador associatiu*. Dossiers socioculturals i associatius N° 23. Barcelona: Ajuntament de Barcelona – Torre Jussana- Serveis Associatius, 1996.
- 📖 RAMIREZ, J. *Galicia, hacia un deporte total*. A Coruña: López Artes Gráficas, 1994.
- 📖 REVISTA APUNTS. EDUCACIÓN FÍSICA Y DEPORTES. *Dossier Clubs deportivos*. Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura e INEF Catalunya (3er trimestre de 1997 N° 49). Barcelona, 1997.
- 📖 REVISTA SPORT DANS LA CITÉ. Fédération Nationale des Offices Municipaux des sports. <<Dossier La vie des associations>> [La vida de las asociaciones] (3er trimestre 1987, n° 112) Paris, 1987.
- 📖 REVISTA SPORT DANS LA CITÉ. Fédération Nationale des Offices Municipaux des sports. <<Dossier Le benevolat: Quel avenir?>> [El voluntariado ¿Qué futuro?] (4º trimestre 1989, n° 121) Paris, 1989.
- 📖 RIVAS, J. M. *Planificación das actividades deportivas nos concellos*. Santiago de Compostela: Edicións Lea, 1996.
- 📖 ROCA, P. <<Calidad Total. Producir sin sorpresas>>. En: *Estrategia. Revista Emprendedores*, n° 9. (pág. 46-50) Madrid: Ed. Hachette Filipacchi, Junio 1998.
- 📖 RODRÍGUEZ DÍAZ, A. (Comp.) *Deporte y Sociedad*. Sevilla, Signatura ediciones de Andalucía, 2001.

- 📖 ROMERO, E. *La planificación en el bolsillo*. Madrid: Cruz Roja, 1994.
- 📖 ROSSI, B. *Un programa local para el desarrollo del deporte: Las instalaciones deportivas en el marco de la planificación territorial*. Hospitalet de Llobregat: Comitato Olimpico Nazionale Italiano / INEF de Catalunya / AETIDE / CEUMT, 1981.
- 📖 RUIZ OLABUÉNAGA, J. I. *Sociología de las organizaciones*. Colección Ciencias sociales, 14. Bilbao: Universidad de Deusto. Departamento de Publicaciones, 1995.
- 📖 SAJARDO, A. *Análisis económico del sector no lucrativo*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1996.
- 📖 SÁNCHEZ MARTÍN, R. (Comp.) *Los retos de las Ciencias sociales aplicadas al deporte*. Actas del Congreso de Valladolid de 1994. Colección Investigación social y deporte 2. Pamplona: Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte, 1996.
- 📖 SÁNCHEZ MARTÍN, R. (Comp.) *La actividad física y el deporte en un contexto democrático 1976-1996*. Actas del Congreso de Barcelona de 1996. Colección Investigación social y deporte nº 3. Pamplona: Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte, 1996.
- 📖 SANTOS, F. y MONTALVO, A. *El asociacionismo deportivo*. Colección Deporte y Municipio. Madrid: Ed Ministerio de Educación y Ciencia. Consejo Superior de Deportes, 1995.
- 📖 SECRETARIA XERAL PARA O DEPORTE. <<Indicacions para a inscrición no Rexistro de Asociacions deportivas e Deportistas de Galicia da Secretaria Xeral para o deporte: taxas, acta fundacional e estatutos do club>> Servicios de Información administrativa. Santiago de Compostela: Xunta de Galicia. Conselleria da Presidencia e Adm. Pública. Secretaria xeral para o deporte, 2000.
- 📖 SECRETARIA XERAL PARA O DEPORTE. <<Procedimiento de registro de Asociaciones deportivas y modificación del registro de Asociaciones deportivas>> Xunta de Galicia. Servicios de Información administrativa. Guía del ciudadano <<http://www.xunta.es/adm/guia/0212/pr946a.htm>>
- 📖 SECRETARIA XERAL PARA O DEPORTE. <<Acta del conjunto de reuniones de especificación de requisitos de la aplicación complementaria sobre el registro de entidades deportivas>>. *Acta de Reunión*. Santiago de Compostela: Dirección General de Organización y Sistemas informáticos. 8 de octubre de 1998.
- 📖 SEIBEL, W. (1990) <<La eficiencia-X>> En SAJARDO, A. *Análisis económico del sector no lucrativo*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1996. (64)
- 📖 SERRANO, J. A. <<Estudio del asociacionismo deportivo en un sistema deportivo con baja orientación del deporte hacia el tiempo libre>>. En *Actas del Congreso Científico Olímpico 1992 Vol. I Actividad física adaptada, psicología y sociología*, 469-475, Serie Deporte y Documentación nº 24. Málaga: Instituto Andaluz del deporte. 1995.
- 📖 SERRANO, J. A. <<Una concepción social del deporte: el deporte para todos>>. En *Revista Apunts. Educación física y deportes*, 29. (3er trimestre 1992): 18-30.

- ❏ SERRANO, J. A. <<Restricciones ambientales debidas a las organizaciones y su influencia en la participación social en el deporte>>. En: CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES. *Participación deportiva: perspectiva ambiental y organizacional*. Serie Investigación en Ciencias del Deporte. Nº 24. Madrid: Ministerio de Educación y Cultura, Consejo Superior de Deportes, 1999. (83-127).
- ❏ SERVICIO DE ESTUDIOS DE LA CAIXA D'ESTALVIS I PENSIONS DE BARCELONA. *Anuario comercial de España 2000*. Barcelona, 1999.
- ❏ SLACK, T. *Understanding Sport Organizations. The application organization theory*. Leeds, Reino Unido: Human Kinetics, 1997.
- ❏ SOLIDARIDAD OLÍMPICA. 1983-1992. *Solidaridad Olímpica los últimos 10 años*. Lausanne- Suiza: Comité Olímpico Internacional CIO, 1993.
- ❏ SOLIDARIDAD OLÍMPICA. *Manual de marketing*. Lausanne, Suiza: Escuela itinerante CIO, 1992.
- ❏ SORIA, M. A.; CAÑEDAS, A. <<Asociacionismo y participación deportiva>>. En *La animación deportiva*. Barcelona: Editorial Inde. (1991): 47-59.
- ❏ SUDGEN, R. (1984) <<El problema del free-rider y las donaciones a las entidades no lucrativas>>En SAJARDO, A. *Análisis económico del sector no lucrativo*. Valencia: Tirant lo Blanch, 1996. (119-124)
- ❏ TEIXEIRA, J. *Contributo para o estudio do associativismo desportivo em Portugal*. Lisboa: Facultad de Motricidad Humana, 1988.
- ❏ TEROL GOMEZ, R. *La intervención pública sobre el deporte profesional organizado en ligas*. Director: REAL, G. Universidad de Alicante, facultad de Derecho, Departamento de Estudios jurídicos del Estado, 1996. Tesis doctoral.
- ❏ THOMAS, R.; HAUMONT, A.; LEVET, J. L. *Sociología del deporte*. Barcelona: Ediciones Bellaterra, 1988.
- ❏ TRACY DANIEL CONNORS, ED. *Manual de les organitzacions no lucratives. Volum I i II*". Col·lecció Animació Sociocultural nº14. Barcelona: Editorial Pleniluni, 1998.
- ❏ TRIADÓ, X. *El marketing en la gestión deportiva*. Barcelona: GPE Colección Gestión Deportiva, 1996.
- ❏ VALLS, A. *La inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Ed. Gestión 2000, 1997.
- ❏ VERNIS, A.; IGLESIAS, M.; SANZ, B.; SOLERNOU, M.; URGELL, J.; VIDAL, P. *La gestión de las organizaciones no lucrativas*. Bilbao: Deusto, 1998.
- ❏ WILKINSON, D. *Le marketing du sport*. Paris: Editions Revue EPS, 1989.
- ❏ ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A; BERRY, L. L. *Calidad total en la gestión de servicios: Cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores*. Madrid: Díaz de Santos, 1993.

ANEXOS

CUESTIONARIO SOBRE LA SITUACIÓN DE LOS CLUBES DEPORTIVOS EN GALICIA⁽¹⁾ 2000.

Dirección:

Vicente Gambau i Pinasa

Profesor del área de Gestión y Recreación Deportiva
INEF de Galicia /Universidade da Coruña.

Comité Científico:

Dr. Manuel García Ferrando. Universidad de Valencia

Dr. Klaus Heinemann. Universidad de Hamburgo

Dra. Núria Puig. INEFC Barcelona

Dr. Benjamin González. Universidade da Coruña.

Nº CUESTIONARIO	
CÓDIGO FEDERACIÓN	
PROVINCIA	
CÓDIGO DEL ENTREVISTADOR	
Nº REGISTRO DE CLUBES	

¹ Propiedad intelectual de García Ferrando, Heinemann y Puig.

INSTRUCCIONES PARA EL EQUIPO ENCUESTADOR

- 1) El cuestionario ha sido pensado para todo tipo de entidades deportivas. En realidad, es muy probable que, en el transcurso de la realización del trabajo de campo, no haya ninguna entidad que se adapte a todas las preguntas del cuestionario. Por este motivo es muy importante que lo conozcáis perfectamente y sepáis adaptarlo a cada situación que se os presente.
- 2) Completar el cuestionario representa aproximadamente una hora de tiempo. Se recomienda que, en el momento de concretar la entrevista telefónicamente se explique muy bien:
 - a) El tiempo que durará
 - b) Que el cuestionario trata sobre la situación del club (miembros, ofertas, voluntarios, etc.)
 - c) Y que es ANÓNIMO; es decir, no es posible identificar el club o el nombre de la persona que ha respondido al cuestionario.
 - d) Y motivos por los cuales el club ha sido elegido (muestra representativa al azar)
- 3) Recomendamos que, siempre que sea posible, se entreviste al o la presidente del club. En segundo lugar optar por las personas que ocupen la secretaría general, la gerencia o la vicepresidencia. Asimismo, si la persona desconoce aspectos económicos se recomienda que esté presente el gerente o el tesorero.
- 4) Antes de ir a entrevistar a una persona **leer con mucha atención el cuestionario más de una vez**. Es preciso conocerlo muy bien para poder ayudar a la persona encuestada. Administrar un cuestionario es ante todo *mantener una buena conversación* y ello significa seguridad y precisión por vuestra parte.
- 5) Cada tipo de letra que encontrareis en el cuestionario tiene un significado concreto:

Negrita	Es el texto que debe ser leído a la persona entrevistada. Si la persona no entiende, volver a leer la pregunta. Y si todavía desea mayores explicaciones, dárselas de acuerdo con las instrucciones que están escritas en cursiva.
<i>Cursiva:</i>	Son las instrucciones dirigidas a vosotros / as.
Normal:	Son posibles respuestas de la persona entrevistada. Debéis marcar con una cruz las que contesten. NO HAY QUE LEERLAS

- 6) Cuando se trate de cifras, puede ocurrir que la persona entrevistada no lo conozca exactamente. Debéis ayudar a dar una respuesta lo más fiable posible.
- 7) Cuando no se trate de cifras y la persona en cuestión no conoce la respuesta debéis poner una cruz en la casilla "No sabe"
- 8) Las preguntas han sido ordenadas de una forma que las más conflictivas surgen en el momento oportuno después de haber creado el ambiente más favorable. De todos modos, puede ocurrir que la persona no desee contestar (suele ocurrir con temas de dinero). En tal caso, se recomienda
 - A) SIN COACCIONAR intentar que termine deseando hacerlo.
 - b) Si no resulta, marcar con una cruz la casilla "No contesta"
- 9) El cuestionario se acompaña de 4 listas y dos grupos de tarjetas (azules y verdes). En las preguntas a las que corresponden, se indica que deben ser entregadas a la persona entrevistada para que:
 - a) Lea las afirmaciones que contienen LAS LISTAS y a continuación, os dicte las respuestas oportunas.
 - b) Vosotros debéis anotar con una cruz en la lista correspondiente del cuestionario. (En el caso de los ingresos y gastos debéis anotar las cifras que os den)
 - b) En el caso de LAS TARJETAS debe ordenar sobre la mesa según su criterio. En tal caso, veréis que en el dorso de cada tarjeta hay una letra. Debéis anotarla en la casilla correspondiente del cuestionario. En caso de escoger la respuesta "otros ¿cuáles? Anotar a qué hacen referencia. **NO OLVIDEIS MEZCLAR LAS TARJETAS AL FINAL DE CADA ENTREVISTA.**
- 10) Antes de dar por finalizada la entrevista, repasarla para tener la seguridad que todo ha sido bien cumplimentado.
- 11) Informar a los clubes encuestados que los resultados de la investigación se editarán como publicación de la Secretaría Xeral para O Deporte. Plazo aproximado finales del 2000.
- 12) El cuestionario es propiedad intelectual de García Ferrando, Heinemann y Puig.
- 13) Si surgen dudas en el curso del trabajo de campo, por favor dirigios a:

Vicente Gambau i Pinasa

Teléfono 981.16.70.00 ext. 4052

Fax: 981.16.70.48

Móvil: 608.133.953

E-mail: gambau@udc.es

A.- PARA COMENZAR, VAMOS A HABLAR DE LA HISTORIA DE SU ENTIDAD DEPORTIVA...

1) ¿En qué año fue fundada su entidad o asociación?

Instrucción para el equipo encuestador:

- a) Se utiliza la palabra "entidad" de modo genérico. La encuesta también se dirige a asociaciones deportivas, agrupaciones, sociedades,...
- b) En caso que la entidad resulte de una fusión o de la división o separación de otros, considerar como fecha de fundación la de la fusión, separación o división.
- c) Por el contrario, si otras entidades se han incorporado a la que se entrevista, sin que ésta haya perdido su nombre y aunque añada algo en la denominación, hay que poner su fecha de fundación originaria.

Año de fundación:

No sabe

No contesta

2) ¿Qué vínculos tenían entre sí las personas que fundaron la entidad deportiva?

Instrucción para el equipo encuestador:

- No interesa el nombre sino lo que estas personas eran por su vinculación al club: jóvenes atletas, profesores de educación física, grupo de padres o madres, etc.

Fundó el Club:

No sabe

No contesta

3) Según usted, ¿cuál era la misión de la entidad cuando fue creada?

Instrucción para el equipo encuestador: anotar lo que la persona encuestada diga

Misión:

No sabe

No contesta

4) Esta misión de la entidad ha evolucionado

Instrucción para el equipo encuestador: marcar la correcta

- ... en el mismo sentido ☐
- ... sin cambios ☐
- ... diversificándose ☐
- ... de manera diferente respecto a la misión inicial ☐

No sabe

No contesta

B.- EN ESTE APARTADO SE TRATA DEL ENTORNO Y DE LAS RELACIONES DE SU ENTIDAD CON OTRAS INSTITUCIONES

5) ¿Está inscrita su entidad a alguna federación deportiva autonómica o estatal?

SÍ ☐
NO ☐

Pasar a la pregunta 7

No sabe ☐ Pasar a la pregunta 7
No contesta ☐ Pasar a la pregunta 7

6) En caso afirmativo, ¿a cuál o cuáles y en qué año se afilió a las mismas?

Nombre de la Federación	Año de afiliación	No sabe	No contesta

7) ¿Pertenece su club a alguna otra entidad o asociación? ¿Cuál o cuáles?

Instrucción para el equipo encuestador:

- Se refiere a cualquier otra asociación que no sea una federación deportiva, por ejemplo: Asociación de deporte para Todos de la Comunidad Autónoma o ciudad, u otro tipo de agrupaciones de clubes, en caso de existir.

	Nombre de la Entidad o Asociación	Año de afiliación
SÍ <input type="checkbox"/>		
NO <input type="checkbox"/>		
No sabe <input type="checkbox"/>		
No contesta <input type="checkbox"/>		

8) ¿Participa su entidad en las fiestas del barrio o del Concello?

SÍ ☐ NO ☐ No sabe ☐ No contesta ☐

9) ¿Es su entidad miembro de una Coordinadora de entidades deportivas del Municipio o asociación similar?

SÍ ☐ No ☐ No existe ☐ No sabe ☐ No contesta ☐

10) ¿Colabora su entidad con otras Asociaciones deportivas en algún proyecto?

SÍ ☐ No ☐ No existe ☐ No sabe ☐ No contesta ☐

11) ¿Colabora su club con las Asociaciones de padres y madres de alumnos (APPAS) o con las AAVV (Asociaciones de Vecinos)?

Instrucción para el equipo encuestador:

- Las respuestas deben anotarse en la primera fila para las asociaciones de padres de alumnos y en la segunda para las asociaciones de vecinos.

APAS SÍ ☐ No ☐ No existen ☐ No sabe ☐ No contesta ☐
AAVV SÍ ☐ No ☐ No existen ☐ No sabe ☐ No contesta ☐

12) ¿Colaboran en sus actividades el ayuntamiento o alguna administración pública?

SÍ ☐
 NO ☐

Pasar a la pregunta 14

No sabe ☐
 No contesta ☐

Pasar a la pregunta 14

Pasar a la pregunta 14

13) ¿Cómo son sus relaciones con las diferentes administraciones?

Administración Pública	No hay colaboración	Colaboración difícil	Colaboración puntual	Buena colaboración	No sabe	No Contesta
Concello						
Diputación						
Xunta de Galicia						
Gobierno Central						
Programas europeos						

14) ¿Cuál es la zona de influencia de su asociación?

BARRIO O DISTRITO ☐
 CONCELLO ☐
 COMARCA ☐
 PROVINCIA ☐
 COMUNIDAD AUTÓNOMA ☐
 ESTATAL ☐
 INTERNACIONAL ☐

No sabe ☐

No contesta ☐

15) La distancia media entre el lugar de residencia de la mayoría de sus socios y usuarios y su asociación es:

MENOS DE 1 KILÓMETRO ☐
 ENTRE 1 Y 5 KM ☐
 MÁS DE 5 KM ☐

No sabe ☐

No contesta ☐

16) ¿Las zonas vecinas del área de influencia de su entidad, quedan cubiertas por la "competencia"?

Instrucción para el equipo encuestador:

- Por "Competencia" se entiende cualquier entidad o asociación (pública, asociativa o comercial) que realice actividades parecidas a las nuestras.

SÍ ☐
 NO ☐

Pasar a la pregunta 18

No sabe ☐
 No contesta ☐

Pasar a la pregunta 18

Pasar a la pregunta 18

17) Han entrado en contacto con estas entidades para ver la posibilidad de que una eventual competencia pudiera evolucionar hacia una buena complementariedad?

SÍ ☐

NO ☐

No sabe ☐

No contesta ☐

C.- TRATEMOS, A CONTINUACIÓN, LOS ASPECTOS REFERIDOS A LAS PERSONAS QUE ESTÁN VINCULADAS A SU ASOCIACIÓN...

18) ¿Qué personas forman parte de su entidad?

Instrucción para el equipo encuestador:

- Se refiere a TODA CATEGORÍA DE PERSONAS que participan en la vida de la asociación. Socios, usuarios y personas vinculadas a la entidad.
- Definición de **SOCIO**: En las 4 primeras filas tenemos diferentes definiciones respecto a la clasificación que aparece en los estatutos propuestos por la Secretaría Xeral para o Deporte. Poner una (X) si coinciden las categorías de públicos. Si no aparecen las que nos indican, escribir las nuevas categorías.
- Definición de **ABONADO**: son personas que, mediante el pago de una cuota, tienen derecho a utilizar algunos servicios de la entidad pero no al resto de derechos que tienen las personas asociadas. Son usuarios del servicio que presta el club pero no pertenecen a él.

Nº	Categorías de MIEMBROS	SÍ	NO	Requisitos
1.	Socios de número			Personas mayores de edad, que satisfagan la cuota social establecida por la Asamblea General. También pueden denominarse SOCIOS TITULARES.
2.	Socios Honorarios			Personas a las que la Asamblea General les confiera esta distinción y tendrán un puesto de preferencia en los actos oficiales de la entidad.
3.	Socios Aspirantes			Menores de 18 años, con derecho a la utilización de instalaciones mediante la cuota que se fije (pasarán a ser socios al ser mayores de edad).
4.	Socios Familiares			Personas que dependan económicamente de un socio de número y convivan en el mismo domicilio.
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				

No sabe

No contesta

19) ¿En total, cuántas personas están registradas en su entidad como SOCIOS en el año 1999?

Nº Total de SOCIOS

No sabe

No contesta

20) ¿En total, cuántas personas están registradas en su entidad como ABONADOS en el año 1999?

Nº Total ABONADOS

Sólo hay socios

No sabe

No contesta

21) ¿En total, cuántas personas según las categorías anteriores son HOMBRES Y MUJERES?

Instrucción para el equipo encuestador:

- Se listarán las categorías de miembros en el mismo orden que en la pregunta Nº 18 (primera columna)
- Ejemplo "I" = Socios numerarios o titulares. Después se anotará la distribución por sexos y se sumará el total de cada categoría.
- Si no se conocen los datos, anotar NO SABE o NO CONTESTA según el caso.

Nº	MIEMBROS	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	No sabe	No contesta
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
TOTAL PERSONAS						

22) De las categorías mencionadas anteriormente y que forman parte de su entidad ¿Cuál es la distribución por categorías de edad?

Instrucción para el equipo encuestador:

- Se intentará hacer coincidir los datos con las franjas de edad propuestas.
- Si no coinciden las categorías de edades, incluir las que especifique la persona encuestada en otras categorías de edad realizando las divisiones oportunas en la fila correspondiente.
- Contestar escribiendo el número de personas dentro de cada edad y posteriormente los totales en la fila de "Totales".

Franjas de edad	Hasta 5	6 a 10	11 a 15	16 a 18	18 a 20	21 a 25	26 a 30	31 a 40	35 a 40	41 a 50	51 a 60	61 a 70	71 a 80	Más de 80
Otras categorías de edad														
1.														
2.														
3.														
4.														
5.														
6.														
7.														
8.														
9.														
10.														
11.														
12.														
13.														
14.														
15.														
TOTALES														

No sabe

No contesta

23) Haga una estimación sobre el porcentaje aproximado de las personas de las categorías anteriores que practican regularmente deporte en su entidad al menos una vez a la semana

Instrucción para el equipo encuestador:

- Seguir el orden de la pregunta 18. Marcar el porcentaje correspondiente a cada categoría de miembros. Si son deportes de temporada hacer el cálculo para las semanas que dura la misma.
- Calcular posteriormente la media de los porcentajes en la última fila titulada "% Práctica regular".

Nº	MIEMBROS	10 %	20 %	30 %	40 %	50 %	60 %	70 %	80 %	90 %	100%	No sabe	No contesta
1													
2													
3													
4													
5													
6													
7													
8													
9													
10													
11													
12													
13													
14													
15													
% PRÁCTICA REGULAR													

Otras contestaciones:

No sabe

No contesta

24) Durante el último año (1999) ¿cuántas personas de la entidad se dieron de alta?...

Total de Altas:

No sabe

No contesta

25) Durante el último año (1999) ¿cuántas personas de la entidad se dieron de baja?...

Total de Bajas:

No sabe

No contesta

26) ¿Realizan acciones concretas para conocer los intereses y deseos de sus afiliados?

Instrucción para el equipo encuestador:

- Se refiere a si se realizan estudios, encuestas, entrevistas en profundidad, etc. sobre las expectativas (deseos e intereses) de los públicos de la asociación

SÍ

NO

No sabe

No contesta

27) ¿Dispone su asociación de una base de datos sobre las diferentes personas vinculadas?

SÍ

NO Pasará a la pregunta 30

No sabe

Pasará a la pregunta 30

No contesta

Pasará a la pregunta 30

28) La actualización de esta base de datos en cuanto a correcciones, modificaciones, mejoras, ¿Se realiza ocasionalmente o regularmente?

Ocasionalmente ☐
Regularmente ☐

☐ No sabe
☐ No contesta

29) Cree que el aprovechamiento de esta base de datos es:

Satisfactoria para sus necesidades ☐
Limitada en algunos aspectos ☐
Totalmente insuficiente ☐

☐ No sabe
☐ No contesta
☐

30) ¿Quiénes son los colectivos destinatarios de sus acciones de comunicación?

Los colaboradores institucionales ☐
Alguna categoría de sus miembros ☐
Todas las personas vinculadas ☐
El personal remunerado y los voluntarios ☐

☐ No sabe
☐ No contesta

31) Conteste SÍ o NO a las siguientes preguntas respecto a la COMUNICACIÓN EXTERNA de su entidad.

Preguntas	Sí	No	No sabe
a.- ¿Cree que las asociaciones similares a la suya hacen una mejor comunicación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b.- Sus acciones de comunicación ¿forman parte de un plan de comunicación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c.- En su asociación, la persona responsable de las relaciones públicas y de las relaciones con la prensa ¿tiene una formación y/o unas competencias específicas en este campo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d.- ¿Tiene previsto hacer algún tipo de formación en temas de comunicación para los voluntarios y los profesionales de su entidad?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e.- Del dinero destinado a comunicación, ¿le parece suficiente para realizar todas las operaciones de comunicación que les gustaría hacer?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32) ¿Han recurrido a instrumentos de control y evaluación para sus acciones de comunicación?

Sí de forma regular ☐
Sí de forma experimental ☐
No nunca ☐

☐ No sabe
☐ No contesta

D.- TRATEMOS AHORA DE LAS ACTIVIDADES Y SERVICIOS QUE OFRECE SU ENTIDAD...

33) ¿Qué actividades, áreas de actividad deportiva (secciones) y deportes ofrece su entidad?

Instrucción para el equipo encuestador:

- Anotar las actividades en la lista a medida que la persona encuestada las menciona.
- Marcar con una señal si la actividad está restringida o tiene requisitos para los socios miembros o para el resto de usuarios.
- En precio: anotar si pagan una cantidad aparte para realizar dicha actividad.

Nº	ACTIVIDADES	Sólo para socios	Para otros usuarios	Precios y/o otros requisitos
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				

No sabe

No contesta

34) De esas actividades y deportes ¿Qué número de PRACTICANTES totales hay?

Instrucción para el equipo encuestador:

- Anotar las actividades en la lista a medida que la persona encuestada las ha mencionado en la pregunta anterior
- (SÓLO ACTIVIDADES; los ASOCIADOS y MUJERES son respuestas a las preguntas 35).
- Las columnas 4 y 6 las completará el encuestador calculando la diferencia entre el 100 % y el porcentaje contestado en asociados y mujeres. Se obtendrá así el % de practicantes de otros usuarios y hombres.

Nº	ACTIVIDADES O DEPORTES	NÚMERO TOTAL	Nº SOCIOS (Pregunta 35)	Nº NO SOCIOS (Pregunta 35)	Nº MUJERES (Pregunta 35)	Nº HOMBRES (Pregunta 35)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						

No sabe

No contesta

35) ¿Cuál es el porcentaje de las personas que practican que son ASOCIADAS y MUJERES?

Instrucción para el equipo encuestador:

- Las respuestas deben anotarse en las columnas de la derecha de la pregunta 34.
- Referirse a la primera actividad de la pregunta 33, a continuación a la segunda, la tercera y así sucesivamente

ASOCIADOS
MUJERES

No sabe

No sabe

No contesta

No contesta

36) ¿En qué actividades deportivas de la entidad se han producido variaciones en el número de personas practicantes?

Instrucción para el equipo encuestador:

- Las respuestas deben anotarse en cada columna especificando si hay aumento de ASOCIADOS (ASOC) o del resto de miembros (no ASOC)

ACTIVIDADES EN AUMENTO	ASOC	NO ASOC	ACTIVIDADES EN DISMINUCIÓN	ASOC	NO ASOC

No ha habido cambios

No sabe

No contesta

37) ¿Tiene su entidad capacidad para acoger nuevas personas asociadas?

SÍ

NO

No sabe

No contesta

38) ¿Tiene su club capacidad para acoger nuevas personas abonadas?

SÍ

NO

Pasar a la pregunta 40

No sabe

No contesta

Pasar a la pregunta 40

Pasar a la pregunta 40

39) ¿En qué actividades deportivas podrían acogerse nuevos miembros?

ACTIVIDADES NUEVAS PERSONAS ASOCIADAS	ACTIVIDADES NUEVAS PERSONAS NO ASOCIADAS

40) ¿Tiene su club ofertas para grupos específicos de población?

Instrucción para el equipo encuestador:

- La oferta familiar conjunta hace referencia a actividades en las que pueden participar a la vez madres, padres e hijos.

ACTIVIDAD	SÍ	NO
PARA PERSONAS CON DISCAPACIDADES		
PARA REHABILITACIÓN		
OFERTA FAMILIAR CONJUNTA		
PARA NIÑOS Y NIÑAS HASTA 6 AÑOS		
Otros... (anotar)		

No hay este tipo de ofertas:

No sabe

No contesta

ACTIVIDAD	SÍ	NO	Hace menos de 3 años	Hace más de 3 años
Carreras populares				
Excursiones o senderismo (trekkings)				
Deportes de aventura				
Paseos en bicicleta				
“Mountain Bike” (Bicicleta todo terreno)				
Escalada				
Bailes de salón				
Bailes folclóricos (sevillanas, muñeiras,...)				
Clínicas o Campus				
Fiestas recreativas				
Otras... (anotar)				

No contesta

No sabe	Pasar a la pregunta 44
No contesta	Pasar a la pregunta 44

*No
contesta*

Instrucción para el equipo encuestador:

- Si hay varios equipos del mismo deporte y de la misma categoría de edad, anotar el número de equipos en el nivel territorial
- El nivel de la competición debe obtenerse por la categoría de la misma en el inicio de temporada.

[illegible]

45) Las memorias de cada una de las actividades que se realizan son...

inexistentes
 están a disposición de todo el personal
 Entregadas individualmente

No sabe
 No contesta

46) ¿Qué actividades NO DEPORTIVAS ofrece su club con regularidad todos los años?

ACTIVIDAD	EJEMPLOS	SÍ	NO
Fiestas por motivos especiales	(Navidad, festividades, aniversarios, etc.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Fiestas por motivos deportivos	(entrega de premios, final de temporada)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ofertas sociales	(encuentros, paellas, etc.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Actividades culturales	(música, teatro, etc.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Actividades turísticas	Excursiones, viajes, etc.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Campeonatos de Juegos de mesa	(Dominó, bridge, tute, póker, etc.)	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Medio de Comunicación escrito	Revista o Boletín	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Informes escritos	Memoria anual	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Otras ofertas, ¿cuáles?

<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

No hay este tipo de ofertas:

No sabe

No contesta

E.- DEDICAMOS UN PEQUEÑO APARTADO AL DEPORTE DE ALTO NIVEL...

Instrucción para el equipo encuestador:

- *Deporte de alto nivel:* Práctica deportiva que permita una confrontación deportiva con la garantía de un máximo rendimiento y competitividad en el ámbito internacional. Su función es representativa del Estado en las pruebas o competiciones deportivas oficiales de carácter internacional.
- *Deportista de alto nivel:* Quienes figuren en las relaciones elaboradas anualmente por el Consejo Superior de Deportes en colaboración con las Federaciones Deportivas Españolas y, en su caso, con las Comunidades Autónomas.

47) ¿Existen en la actualidad en su club deportistas que forman parte de la selección española?

SÍ ¿Cuántos?
 NO Pasar a la pregunta 50

No sabe

Pasar a la pregunta 50

No contesta

Pasar a la pregunta 50

48) ¿Recibe el club alguna ayuda por tener deportistas a nivel nacional?

SÍ

NO

No sabe

No contesta

49) Aparte de deportistas nacionales, ¿recibe algún tipo de beca o salario mensual por algún otro/a deportista?

SÍ

NO

No sabe

No contesta

En caso afirmativo ¿para qué tipo de deporte, nº de deportistas y cantidad?

DEPORTE	Nº DE DEPORTISTAS	CANTIDAD
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

F.- AHORA NOS OCUPAMOS DE LOS ASPECTOS LEGALES DE SU ENTIDAD...

50) ¿Está registrada su Entidad en el actual Registro de Asociaciones Deportivas y Deportistas de Galicia?

SI, ESTÁ REGISTRADO COMO CLUB ☐
 SI, PERO NO COMO CLUB ☐
 NO ESTÁ REGISTRADO ☐

No sabe
 No contesta

51) ¿Su asociación ha actualizado los estatutos y el reglamento de régimen interior a las nuevas disposiciones de la "Lei Xeral do Deporte de Galicia" de 1997?

☐ SÍ

☐ NO

☐ No sabe

☐ No contesta

NO HA SIDO NECESARIO ☐

52) ¿Su Entidad tiene los siguientes documentos actualizados?

El libro de registro de asociados
 El libro de actas
 Los libros contables

SÍ	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No sabe
 No contesta

53) ¿Su asociación paga por los siguientes conceptos fiscales?

Instrucción para el equipo encuestador:

- IMPUESTOS LOCALES: (IAE) Impuesto Actividades Económicas; (IBI) Impuestos bienes inmuebles)

Impuestos locales
 Impuesto del Valor Añadido (IVA)
 Impuesto sobre sociedades (IS)
 Impuesto Renta Personas Físicas (IRPF)

SÍ	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No sabe
 No contesta

54) ¿Ha hecho su asociación los trámites siguientes?

Instrucción para el equipo encuestador:

- IVA: Impuesto del Valor añadido, se realiza ante la Agencia Estatal de Administración Tributaria
- IAE = Impuesto Actividades Económicas, se realiza ante el ayuntamiento.

Solicitud de la Exención del IVA
 Declaración de utilidad pública
 Solicitud de la Exención del IAE

SÍ	NO
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

No sabe
 No contesta

55) Cree que la forma jurídica que tiene su entidad es la idónea para el ejercicio eficaz de sus actividades?

☐ SÍ

☐ NO

☐ No sabe

☐ No contesta

G.- VAMOS A ABORDAR, A CONTINUACIÓN, LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LOS RECURSOS DE SU ENTIDAD:

56) ¿Cuál ha sido el presupuesto de su entidad en el ejercicio de 1999?

Instrucción para el equipo encuestador si no nos da la cantidad exacta:

- Ofrecer la **LISTA 5** a la persona encuestada para que pueda responder de forma aproximada. (anotar la letra correspondiente a su contestación)

Presupuesto en pesetas:

No Sabe

No contesta

57) ¿Cuáles son las cuotas y los derechos de entrada – en caso de que existan- que pagan los diferentes miembros de su entidad? (cantidad y tipo)

Instrucción para el equipo encuestador:

- Anotar las categorías en el orden de la **PREGUNTA 18 DE LA PÁGINA 6**:
- En el resto de columnas especificar los precios que pagan los socios por matrícula (DERECHO DE ENTRADA) y por cuota cada mes o cada año.

CATEGORÍA	MATRÍCULA	CUOTA MES	CUOTA ANUAL	OTROS	No sabe	No contesta
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						
9.						
10.						
11.						
12.						
13.						
14.						
15.						

58) ¿Ha solicitado alguna vez ayuda económica o no económica a alguna institución responsable? (Federaciones, Concellos, Diputación, SXD Xunta de Galicia, CSD)

SÍ
NO Pasar a la pregunta 61

No sabe Pasar a la pregunta 61
No contesta Pasar a la pregunta 61

59) Evalúe el tipo de ayuda que ha recibido con relación a los temas siguientes

	TIPO DE AYUDA	Buena	Regular	Mal	No existe	NS	NC
A	Ayuda a la participación en competiciones						
B	Información y asesoramiento general						
C	Información sobre la forma de obtener recursos financieros						
D	Formación de monitores y entrenadores						
E	Formación de voluntarios						
F	Formación de gestores						
G	Ayuda en temas administrativos						
H	Ayuda en la promoción y preparación de talentos deportivos						
I	Asesoría legal						
J	Desarrollo de nuevas ofertas deportivas						
K							
L							

60) ¿Cuál de las ayudas anteriores ha sido utilizada por su entidad en los últimos tres años?

Instrucción para el equipo encuestador: rodear con un círculo las letras correspondientes que están en la pregunta anterior (nº 59)

A	G
B	H
C	I
D	J
E	K
F	L

NINGUNA

No sabe

No contesta

61) ¿Cuáles de estas instalaciones deportivas utiliza su entidad para la práctica deportiva?

Instrucción para el equipo encuestador:

- En las categorías no propias, debe responderse la cantidad de **HORAS / USO / SEMANA**.
- Instalaciones públicas** (propiedad del Concello, Diputación, Xunta o Estado). **Instalaciones comerciales**: de propiedad privada con ánimo de lucro: Gimnasios, Empresas,... **Instalaciones otros clubes**: de propiedad privada pero de asociaciones deportivas sin ánimo de lucro. **Instalaciones otras entidades**: de propiedad de la Iglesia, del ejército, de la urbanización, centros escolares privados, para secciones de deporte para empresas,...
- Otros espacios (espacios naturales, circuitos, campos de vuelo, cuevas de espeleología, etc.)

PROPIEDAD:	Propio del club	Administración Pública		Empresas Comerciales		Otros clubes		Otras	
		con Pago	Sin Pago	con Pago	Sin Pago	con Pago	Sin Pago	con Pago	Sin pago
INSTALACIÓN									
Pabellón cubierto									
Pista polideportiva descubierta									
Campo grande (fútbol, rugby)									
Otros espacios grandes (golf)									
Pista de atletismo									
Piscina cubierta									
Piscina descubierta									
Squash, paddle									
Pista de tenis									
Sala de musculación									
Gimnasio									
Sede social									
Parque infantil									
Otros espacios									

62) ¿Ha recibido su entidad algún tipo de material deportivo (camisetas, zapatillas, etc.) o no deportivo (ordenadores, material de oficina...) para el año 1999?

SÍ

NO

No sabe

No contesta

En caso afirmativo indicar: el valor aproximado en pesetas y procedencia

PROCEDENCIA	PESETAS

63) ¿Cuáles han sido los INGRESOS de su entidad durante el último ejercicio?

Instrucción para el equipo encuestador:

- Dar la **LISTA I** a la persona encuestada para que pueda leerla. Ir anotando las respuestas en el cuestionario
- Si se trata de dinero en especie (uso de instalaciones gratuito, equipaciones, etc.) ponerlo en las preguntas 57 y 58 según los casos.
- Si no existe el concepto poner (0) CERO, si no lo sabe NS; y si no quiere darlo:; no contesta (NC)

CONCEPTO	PESETAS	No sabe	no contesta
I. CUOTAS			
II. CUOTAS DE ALTAS (DERECHOS DE ENTRADA)			
III. DONACIONES (dinero dado voluntariamente y sin requerir nada a cambio por algún miembro del club)			
IV. SUBVENCIONES			
Federaciones			
Concello			
Secretaría Xeral para o Deporte			
Diputación Provincial			
Otros			
V. ADMINISTRACIÓN DE BIENES			
Alquiler de instalaciones			
Alquiler de taquillas, toallas, material			
Bar			
VI. ENTRADAS POR ESPECTADORES			
VII. FIESTAS Y OTRAS CELEBRACIONES DEL CLUB			
VIII. RIFAS Y SORTEOS			
IX. PUBLICIDAD			
Anuncios (en el campo, boletín,...)			
Derechos de retransmisión			
Camisetas			
Patrocinios			
Productos con la imagen del club			
Otros...			
X. INGRESOS POR OFERTAS DEPORTIVAS			
Cuotas de prácticas deportivas			
Escuelas deportivas			
Clases particulares			
Cursos de formación			
Otros...			
XI. CRÉDITOS BANCARIOS			
XII. OTROS INGRESOS...			

64) ¿Cuáles han sido los gastos de su club durante el último ejercicio?

Instrucción para el equipo encuestador:

- Dar la **LISTA 2** a la persona encuestada para que pueda leerla. Ir anotando las respuestas en el cuestionario

	CONCEPTO	PESETAS	No sabe	No contesta
I.	PERSONAL			
	Personal de gestión y administrativo			
	Entrenadores, monitores, profesores			
	Deportistas			
	Personal de mantenimiento			
	Limpieza, conserjería			
	Arbitrajes			
II.	COSTES RELACIONADOS CON LA PRÁCTICA DEPORTIVA			
	Compra de material y ropa deportiva			
	Mantenimiento de material			
	Viajes a competiciones y concentraciones (incluida la gasolina)			
	Organización de competiciones			
	Alquiler de instalaciones			
	Licencias Deportivas (fichas más Mutualidad Deportiva)			
III.	IMPUESTOS Y TASAS			
	Tasas federativas (canon de inscripción)			
	Impuestos municipales			
	Otros impuestos			
IV.	GASTOS GENERALES			
	Comunicación (cartas, carteles, circulares, boletines,...)			
	Gestión (Transportes organizativos, Relaciones públicas)			
	Administrativos (material oficina, gestoría, servicios auxiliares)			
	Seguros (locales, incendios, responsabilidad civil)			
	Alquileres			
	Acontecimientos sociales			
	Trabajos, suministros y servicios exteriores			
	Otros ¿cuáles?			
V.	GASTOS DE CAPITAL (INTERESES PRÉSTAMOS)			
	Amortizaciones			
	Ahorro para gastos futuros			
	Gastos financieros			
VI.	OTROS GASTOS			

65) ¿Cuál es el personal que compone su JUNTA DIRECTIVA?

- Se considera PERSONA VOLUNTARIA la persona que no recibe una remuneración por el trabajo que realiza aunque si pueda obtener ciertas ayudas a título de dietas, gastos de desplazamiento... etc.
- Empezar por el primer cargo, anotar primero si es voluntario o remunerado, en segundo lugar el género, en tercer lugar la dedicación al mes, y por último las titulaciones, colocando el número correspondiente de la leyenda de estas instrucciones. Seguir el procedimiento para cada cargo.
- Si una persona ostenta varios cargos sólo se anota en uno de ellos haciendo referencia.
- Para el PERSONAL REMUNERADO: En la columna de horas de dedicación mensual especificar: 1.- Contrato a Tiempo completo; 2.- Contrato de Media jornada; 3.- Contrato por horas; 4.- Sin contrato.
- Leyenda para las titulaciones: Anotar siempre la titulación más elevada en la columna de la derecha especificando sobre todo las deportivas:

TITULACIONES DEPORTIVAS	TITULACIONES ACADÉMICAS
1. Licenciado en Educación Física	1.- Licenciatura o doctorado
2. Diplomado en EF o Maestro especialista en EF	2.- Diplomatura o titulación media
3. Técnico Superior Deportivo. Entrenador Nacional	3.- Estudios Secundarios: Bachillerato, BUP o COU
4. Técnico Superior Animación de AF y Deporte	4.- Formación Profesional
5. Técnico Medio Deportivo / Guía medio natural	5.- Estudios Primarios: Primaria o EGB
6. Técnico Básico / Monitor territorial	6.- Sin Estudios

[illegible]

No contesta

66) ¿Cuáles son los documentos de comunicación interna empleados en su entidad?

NOTAS INFORMATIVAS	
BOLETINES INTERNOS	
ACTAS DE REUNIONES	
NINGUNO	

No sabe
No contesta

67) Estos documentos son ...

COLGADOS EN UN TABLÓN DE ANUNCIOS

ENTREGADOS INDIVIDUALMENTE

CIRCULAN LIBREMENTE

 No sabe No contesta**68) ¿Cuál es el restante personal que trabaja en su entidad?**

Instrucción para el equipo encuestador:

- Seguir las mismas instrucciones que en la pregunta 65.
- Recordar: Para el PERSONAL REMUNERADO: En la columna de horas de dedicación mensual especificar: 1.- Contrato a Tiempo completo; 2.- Contrato de Media jornada; 3.- Contrato por horas; 4.- Sin contrato.

FUNCIÓN	VOLUNTARIOS	REMUNERADOS	HOMBRES	MUJERES	TOTAL HORAS AL MES DEDICADAS AL CLUB	TITULACIÓN DEPORTIVA	TITULACIÓN ACADÉMICA
Gerencia							
Coordinadores Áreas							
Técnicos deportivos							
Árbitros y jueces							
Administrativos/as							
Contable							
Mantenimiento							
Responsable de Prensa							
Informática							
Limpieza							
Conserjes, recepcionistas							
Jardinería							
Vigilantes							
Otros ...							

 No sabe No contesta**69) ¿Cuál es el número de reuniones anuales?**

	Nº	NO EXISTEN
De la Asamblea General		
De la Junta Directiva		
Entre la Asamblea y el equipo técnico		
Entre la Junta Directiva y el equipo técnico		
Entre los propios profesionales		
Entre los técnicos de cada servicio		

 No sabe No contesta**70) ¿Cree que estas frecuencias son suficientes para garantizar un buen funcionamiento de la entidad?** SÍ NO No sabe No contesta

I.- POR ÚLTIMO, VAMOS A TRATAR LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LA VIDA DE LA ENTIDAD...

71) De estas tarjetas (...), ordene de más importante a menos los PROBLEMAS que afectan al club

Instrucción para el equipo encuestador:

- a) Mezclar bien las **TARJETAS 1 (AZULES)** antes de entregarlas al siguiente entrevistado/a
- b) Entregar a la persona entrevistada las tarjetas donde figuran los aspectos para que los ordene según su criterio;
- c) Anotar en el cuestionario las letras que hay detrás de las tarjetas elegidas, en el lugar que corresponda
- d) En caso de elegir la tarjeta "otros, ¿cuáles?": anotar los problemas a qué se refiere

Los tres más importantes

			No sabe	No contesta
			No sabe	No contesta

Los tres menos importantes

72) Indicar cuáles de las siguientes afirmaciones sirven para caracterizar su club. En nuestro club...

Instrucción para el equipo encuestador:

- Dar la **LISTA 3** a la persona encuestada para que pueda leerla, anotando las respuestas en el cuestionario

En nuestro club...	No de acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	No sabe	No contesta
Hay un sentimiento de adhesión muy fuerte entre los miembros					
Se hace un esfuerzo para que los equipos puedan participar con regularidad en los campeonatos					
Casi no ha habido cambios durante los últimos años					
Se ofrecerán en el futuro nuevas ofertas de actividades físicas y juegos					
Se da mucho valor a las relaciones sociales y al espíritu de comunidad					
Hay cada vez más miembros porque en él se puede practicar deporte a muy buen precio					
Queremos seguir siendo lo que siempre hemos sido					
Parece cada vez más una empresa de servicios deportivos					
Hay un gran orgullo por los resultados obtenidos en el deporte de alto nivel					
Se quiere conseguir nuevos miembros mediante la oferta adicional de actividades de deporte para todos					
Lo más importante es la participación voluntaria de los miembros en el desarrollo de las tareas del mismo					
Se valora mucho velar por la tradición					
Se considera que somos sobretudo un club de ocio y deporte para todos					
Hay el deseo de abrirse a nuevos grupos de población					
Se ve el futuro como un reto					

73) ¿Cómo es la participación de los socios con voz y voto en las Asambleas Generales Ordinarias

Satisfactoria

Irregular

Insuficiente

No hay Asambleas

No sabe

No contesta

74) En las últimas elecciones del club, ¿cuántos cargos de la Junta Directiva debían elegirse?

Número de cargos

No hay elecciones

No sabe

No contesta

75) ¿Cuántas personas nuevas han entrado en la Junta Directiva después de estas elecciones?

Número de cargos

No sabe

No contesta

76) Las decisiones tomadas en las asambleas y de la Junta Directiva en último término

No son respetadas

No se aplican sistemáticamente

Son objeto de una atención particular

Son aplicadas sistemáticamente y evaluadas

No sabe

No contesta

77) ¿Cuál es su opinión respecto a las afirmaciones siguientes?

Instrucción para el equipo encuestador:

- Dar la **LISTA 4** a la persona encuestada para que pueda leerla. Ir anotando las respuestas en el cuestionario
- Preguntar únicamente si el club tiene una junta directiva que ejerza como tal

	En desacuerdo	Depende	De acuerdo	No sabe	No contesta
En nuestro club la Junta Directiva tiene dificultades para comunicarse con los demás miembros	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Frente a nuevas elecciones son los componentes de la Junta Directiva saliente quienes hacen propuestas de nuevos candidatos o candidatas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Siempre son las mismas personas quienes están dispuestas a trabajar por el club	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Es difícil imaginar quien podría substituir a los actuales miembros de la Junta Directiva	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
La Junta Directiva trabajaría mejor si las personas asociadas no criticaran tanto	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

78) Ya hemos llegado a la última pregunta. De las tarjetas que le entrego: (...)

Elija los tres aspectos que a su modo de ver son más importantes y los tres que son menos importantes para el ÉXITO de su club.

Instrucción para el equipo encuestador:

- Mezclar bien las **TARJETAS 2** (VERDES) antes de entregarlas al siguiente entrevistado/a
- Entregar a la persona entrevistada las tarjetas donde figuran los aspectos para que los ordene según su criterio;
- Anotar en el cuestionario las letras que hay detrás de las tarjetas elegidas, en el lugar que corresponda
- En caso de elegir la tarjeta "otros, ¿cuáles?": anotar los problemas a qué se refiere

Los tres más importantes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	No sabe <input type="text"/>	No contesta <input type="text"/>
Los tres menos importantes	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	No sabe <input type="text"/>	No contesta <input type="text"/>

79) Bien, para acabar, me gustaría que me declarara algunos datos de su persona...

¿Qué cargo ostenta?	
¿Cuántos años lleva en este cargo?	
¿Desde cuándo pertenece a la entidad?	

**HEMOS LLEGADO AL FINAL DEL CUESTIONARIO.
LE AGRADEZCO MUY SINCERAMENTE SU COLABORACIÓN**

OBSERVACIONES DEL ENTREVISTADOR

Para el equipo encuestador: en esta hoja os rogamos que anotéis todas las observaciones que os parezcan más relevantes con relación a las incidencias que hayan podido producirse durante la administración del cuestionario

ENTREVISTA Nº				
DURACIÓN DE LA ENTREVISTA				
LUGAR DE LA ENTREVISTA				
¿Ha habido Interrupciones?				
¿De qué tipo?				
¿Consideras que estas circunstancias han condicionado la entrevista?				
¿Por qué?				
ACTITUD DEL ENTREVISTADO	MUY BUENO	BUENO	RETICENTE	MALO
GRADO DE DISPONIBILIDAD				
GRADO DE SINCERIDAD				
Comentarios al finalizar la entrevista				
Nº de las PREGUNTAS con PROBLEMAS DE COMPRENSIÓN				
Nº de las PREGUNTAS que han suscitado RETICENCIAS				

OTRAS OBSERVACIONES

Presupuesto de la entidad (pregunta 56)

CODIGO		PRESUPUESTO DE LA ENTIDAD
01	A	Menos de 500.000'- pesetas
02	B	De 500.001'- pesetas a 1.000.000'- de pesetas
03	C	De 1.000.001'- pesetas a 1.500.000'- de pesetas
04	D	De 1.500.001'- pesetas a 2.000.000'- de pesetas
05	E	De 2.000.001'- pesetas a 2.500.000'- de pesetas
06	F	De 2.500.001'- pesetas a 3.000.000'- de pesetas
07	G	De 3.000.001'- pesetas a 5.000.000'- de pesetas
08	H	De 5.000.001'- pesetas a 8.000.000'- de pesetas
09	I	De 8.000.001'- pesetas a 10.000.000'- de pesetas
10	J	De 10.000.001'- pesetas a 15.000.000'- de pesetas
11	K	De 15.000.001'- pesetas a 20.000.000'- de pesetas
12	L	Más de 20.000.000'- de pesetas

TARJETAS AZULES (pregunta 71)

A	PROBLEMAS ECONÓMICOS Cubrir el déficit, tener mayor seguridad de ingresos, ...	G	PROBLEMAS CON EL MEDIO AMBIENTE Cumplir las normas establecidas, proteger la naturaleza,...
C	PROBLEMAS CON LAS ACTIVIDADES OFERTADAS Mejorar su atractivo, hacer nuevas ofertas,...	E	PROBLEMAS CON LOS VOLUNTARIOS Motivación, mejorar la cualificación, mejorar la cooperación entre los voluntarios,...
B	CONFLICTOS ENTRE EQUIPOS Porque no todas las secciones tienen el mismo protagonismo	D	OTROS, CUÁLES O NO HAY PROBLEMAS
H	PROBLEMAS ENTRE MIEMBROS Reducir fluctuaciones, ganar nuevos miembros, igualar la participación femenina a la masculina,...	F	CONFLICTOS LABORALES Relaciones entre profesionales y voluntarios

TARJETAS VERDES (pregunta 78)

B	PARTICIPACIÓN ACTIVA DE LOS MIEMBROS	H	ASESORAMIENTO DE LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS
I	ASESORAMIENTO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS (Concellos, Diputación, Secretaría Xeral para o Deporte,...)	J	APOYO FINANCIERO DE LAS FEDERACIONES DEPORTIVAS
A	TENER CONTACTOS	F	CONTAR CON MUCHOS MIEMBROS
C	UNA JUNTA DIRECTIVA CON CAPACIDAD DE INICIATIVA	E	TENER INSTALACIONES PROPIAS
G	APOYO FINANCIERO DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS (Concellos, Diputación, Secretaría Xeral para o Deporte,...)	D	TENER PROFESIONALES REMUNERADOS

RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS

DIMENSIÓN 01: PRESENCIA EN LA COMUNIDAD**1.1. SUBDIMENSIÓN ORÍGENES****1.1.1 Año de fundación**

código		Frecuencia	Porcentaje
1	Antes de 1925	3	0,78
2	De 1926 a 1950	23	6,01
3	De 1951 a 1975	55	14,36
4	De 1976 a 1980	31	8,09
5	De 1981 a 1985	44	11,49
6	De 1986 a 1990	59	15,40
7	De 1991 a 1995	96	25,07
8	De 1996 a 2000	63	16,45
9	Sin información	9	2,35
Total		383	100,00

1.1.2 Vínculos entre las personas que fundaron la entidad

código		Frecuencia	Porcentaje
1	De vecindad	28	7,31
2	Familiar	19	4,96
3	Amistad	207	54,05
4	Iniciativa propia	6	1,57
5	Práctica deportiva	53	13,84
6	Trasvase	11	2,87
7	Fallos de oferta	1	0,26
8	Ideológico	2	0,52
9	Académico	33	8,62
10	Compartir emoción	1	0,26
11	Profesional	14	3,66
12	Otros	3	0,78
13	Sin información	5	1,31
Total		383	100,00

1.2. MISIÓN**1.2.1 Misión de la entidad cuando fue creada**

código		Frecuencia	Porcentaje
1	Practicar deporte	91	23,76
2	Competición	59	15,40
3	Atender colectivos específicos	34	8,88
4	Difundir deporte	90	23,50
5	Ofertar actividades	9	2,35
6	Educar	10	2,61
7	Misión sociocultural	14	3,66
8	Ocio	44	11,49
9	Rentabilidad económica	3	0,78
10	Ambiental-ecológica	12	3,13
11	Legal	9	2,35
12	Preventiva	3	0,78
13	Otros	2	0,52
14	Sin información	3	0,78
Total		383	100,00

1.2.2 La misión de la entidad ha evolucionado

código		Frecuencia	Porcentaje
1	En el mismo sentido	193	50,39
2	Sin cambios	58	15,14
3	Diversificándose	89	23,24
4	De manera diferente respecto a la misión inicial	38	9,92
5	Sin información	5	1,31
Total		383	100,00

1.3 TAMAÑO DE LA ENTIDAD**1.3.1. Tasa de participación (Núm. miembros / Núm. habitantes)**

código		Frecuencia	Porcentaje
1	Sin información	68	17,75
2	Hasta el 1 %	194	50,65
3	Del 1 al 2,5 %	45	11,75
4	Del 2,5 al 5 %	47	12,27
5	Del 5 al 10 %	29	7,57
Total		383	100,00

1.3.2 Tamaño del Club (Número total de miembros)

código		Frecuencia	Porcentaje
1	No existen categorías	62	16,19
2	Hasta 100 miembros	151	39,43
3	De 101 a 300 miembros	96	25,07
4	De 301 a 1.000 miembros	62	16,19
5	Más de 1.000 miembros	12	3,13
Total		383	100,00

1.3.3 Área de Influencia de la Asociación

código		Frecuencia	Porcentaje
1	Barrio	61	15,93
2	Concello	125	32,64
3	comarca	108	28,20
4	provincia	34	8,88
5	comunidad autónoma	26	6,79
6	estatal	18	4,70
7	internacional	9	2,35
8	Sin información	2	0,52
Total		383	100,00

1.4. PARTICIPACIÓN EN LA SOCIEDAD

	SI	%	NO	%	No existe	%	Total	%	NS/NC	%
1.4.1 Inscripción entidad a federación autonómica o estatal	359	93,7	22	5,7	0	0	381	99,5	2	0,5
1.4.2 Pertenencia a otra entidad o asociación	66	17,2	317	82,8	0	0	383	100		
1.4.3 ¿participa su entidad en fiestas del barrio / Concello?	203	53,3	178	46,7	0	0	381	100	2	0,5
1.4.4 ¿Es miembro de una coordinadora de entidades deportivas municipales?	66	17,6	289	77,1	20	5,3	375	97,9	8	2,1
1.4.5 ¿colabora con otras asociaciones deportivas en algún proyecto?	185	48,6	195	51,2	1	0,3	381	99,5	2	0,5
1.4.6 ¿colabora con APAS?	122	32,3	249	65,9	7	1,9	378	98,7	5	1,3
1.4.8 ¿colaboran en sus actividades el ayuntamiento o alguna administración pública?	270	70,5	113	29,5	0	0	383	100		

	SI	%	NO	%	No existe	%	Total	%	NS/NC	%
1.4.9 Cobertura de las zonas vecinas de influencia por la competencia	228	59,5	139	36,3	0	0	367	95,8	16	4,2
1.4.10 Contacto con estas entidades buscando complementariedad	137	35,8	118	30,8	0	0	255	66,6	128	33,4

1.5. RELACIONES CON LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

	No hay	%	Difícil	%	Puntual	%	Buena	%	Total	%	NS/NC	%
1.5.1. Relaciones con Concello	17	6.0	23	8.1	65	23.0	178	62.9	283	73.9	100	26.1
1.5.2. Relaciones con Diputación	71	25.2	25	8.9	77	27.3	109	38.7	282	73.6	101	26.4
1.5.3. Relaciones con Xunta de Galicia	92	32.6	17	6.0	72	25.5	101	35.8	282	73.6	101	26.4
1.5.4. Relaciones con Gobierno Central	263	94.9	4	1.4	2	0.5	8	2.1	277	72.3	106	27.7
1.5.5. Relaciones con la Unión Europea	266	95.7	2	0.7	4	1.4	6	2.2	278	72.6	105	27.4
1.5.6. Relaciones con otras Administraciones	1	33.3	1	33.3	1	33.3	0	0	3	0.8	380	99.2

DIMENSIÓN 02: PERSONAS VINCULADAS A LA ENTIDAD

2.1. NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LA DEMANDA

	SI	%	NO	%	Total	%	NS/NC	%
2.1.1 Información Tipologías Miembros	344	89,8	39	10,2	383	100		
2.1.2 Información sobre número de miembros	321	83,8	62	16,2	383	100		
2.1.3 Información sobre género de los miembros	277	72,3	106	27,7	383	100		
2.1.4 Información sobre la edad de los miembros	146	38,1	237	61,9	383	100		
2.1.5 Información sobre la práctica deportiva	244	63,7	139	36,3	383	100		
2.1.6 Conocimiento de intereses de la demanda	173	46,4	200	53,6	373	97,4	10	2,6
2.1.7 Utilización de base de datos	222	58,4	158	41,6	380	99,2	2	0,8

2.2. CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA

2.2.1.- Nº Categorías de miembros

Código	Frecuencia	Porcentaje
1 No existen socios	37	9,7
2 Una sola categoría	195	50,9
3 De 2 a 5 categorías	146	38,1
4 Más de 5 categorías	5	1,3
Total	383	100,0

2.2.2.- Número total de socios

Código	Frecuencia	Porcentaje
1 No existen categorías	85	22,19
2 Hasta 100 socios	142	37,08
3 De 101 a 300 socios	94	24,54
4 De 301 a 1.000 socios	52	13,58
5 Más de 1.000 socios	10	2,61
Total	383	100

2.2.3.- Número total de abonados

Código		Frecuencia	Porcentaje
1	No existen categorías	319	83,29
2	Hasta 100 miembros	34	8,88
3	De 101 a 300 miembros	19	4,96
4	De 301 a 1.000 miembros	6	1,56
5	Más de 1.000 miembros	5	1,30
	Total	383	100

2.2.4 Equilibrio en la proporción de personas por género (Varones / Mujeres)

Código		Frecuencia	Porcentaje
1	No hay datos	116	30
2	Máximo desequilibrio (diferencia entre 81 y 100 %)	128	33
3	Desequilibrio (diferencia entre 61 y 80 %)	39	10
4	Desequilibrio (diferencia entre 41 y 60 %)	44	11
5	Equilibrio (diferencia entre 21 y 40 %)	27	7
6	Máximo equilibrio (diferencia entre 1 y 20 %)	29	7,6
	Total	383	100

2.2.5 Atención a los diferentes grupos de edad

Código		Frecuencia	Porcentaje
1	No hay datos	237	61,87
2	Sólo un grupo de edad	47	12,27
3	2 grupos de edad	46	12,01
4	3 grupos de edad	30	7,83
5	4 grupos de edad	18	4,69
	Todas las edades	5	1,30
	Total	383	100

2.2.6 Nivel de personas que practican deporte regularmente

Código		Frecuencia	Porcentaje
1	No hay datos	139	36,29
2	Hasta 30 % practicantes regulares	55	14,36
3	De 31 a 50 % practicantes regulares	39	10,18
4	De 51 a 80 % practicantes regulares	39	10,18
5	De 81 a 100 % practicantes regulares	111	28,98
	Total	383	100

DIMENSIÓN 03: OFERTA DEPORTIVA DE LA ENTIDAD

3.1. OFERTA DE LA ENTIDAD

	SI	%	NO	%	Total	%	NS/NC	%
3.1.1 Tipo de Oferta polideportiva	121	31,5	258	67,36	383	100	4	1,04
3.1.2 Oferta para grupos específicos	125	32,63	258	67,36	383	100		
3.1.3 Oferta Deportiva Adicional	128	33,42	255	66,57	383	100		
3.1.4 Oferta Sociocultural	241	62,92	142	37,07	383	100		
3.1.5 Existencia de equipos de competición federada	318	83,03	65	16,97	383	100		
3.1.6 Existencia de deportistas de alto nivel	32	8,36	351	91,64	383	100		

3.2. CALIDAD DE LA OFERTA DE LA ENTIDAD

3.2. Impacto de la oferta deportiva

CATEGORÍA Nº FEDERACIONES			Nº LICENCIAS	TOTALS % Nº CLUBES		indice Nº LIC	indice Nº clubs	indice TOTAL	
1	25	Fútbol Sala	24.900	13,59	1.628	25,91	18,42	25,91	21,42
2	24	Fútbol	41.120	22,45	685	10,90	27,43	10,90	20,82
3	5	Baloncesto	13.348	7,29	970	15,44	13,61	15,44	14,34
4	2	Atletismo	8.853	4,83	77	1,23	10,46	1,23	6,77
5	11	Caza	17.126	9,35	395	6,29	11,40	6,29	9,35
6	6	Balonman	5.292	2,89	288	4,58	4,90	4,58	4,77
7	32	Kung-fu	4.289	2,34	81	1,29	4,42	1,29	3,17
8	30	Judo e D.A.	6.286	3,43	127	2,02	4,81	2,02	3,69
9	43	Piragüismo	4.625	2,52	72	1,15	4,05	1,15	2,89
10	37	Natación	3.493	1,91	28	0,45	3,80	0,45	2,46
11	26	Golf	4.371	2,39	12	0,19	4,11	0,19	2,54
12	38	Patinaxe	3.271	1,79	67	1,07	3,25	1,07	2,38
13	31	Karate e D.A.	3.575	1,95	89	1,42	3,23	1,42	2,51
14	50	Tenis	3.392	1,85	75	1,19	3,01	1,19	2,28
15	49	Taekwondo	3.551	1,94	41	0,65	3,13	0,65	2,14
16	53	Tiro olímpico	3.041	1,66	108	1,72	2,17	1,72	1,99
17	3	Automobilismo	1.200	0,66	161	2,56	1,22	2,56	1,75
18	12	Ciclismo	2.187	1,19	150	2,39	1,50	2,39	1,85
19	55	Voleibol	1.584	0,86	38	0,60	1,86	0,60	1,36
20	56	Xadrez	1.855	1,01	120	1,91	1,36	1,91	1,58
21	54	Vela	1.806	0,99	85	1,35	1,52	1,35	1,45
22	41	Pesca	2.618	1,43	52	0,83	1,95	0,83	1,50
23	28	Hípica	1.221	0,67	49	0,78	1,35	0,78	1,12
24	34	Montañismo	1.596	0,87	32	0,51	1,53	0,51	1,12
25	44	Remo	1.760	0,96	50	0,80	1,39	0,80	1,16
26	1	A. Subacuáticas	1.501	0,82	42	0,67	1,15	0,67	0,96
27	46	Salvamento	1.165	0,64	16	0,25	1,13	0,25	0,78
28	19	Minus. Psiquicos	917	0,50	26	0,41	0,96	0,41	0,74
29	35	Motociclismo	783	0,43	84	1,34	0,52	1,34	0,85
30	42	Petanca	908	0,50	50	0,80	0,73	0,80	0,75
31	29	Hoquei	1.036	0,57	26	0,41	0,86	0,41	0,68
32	45	Rugbi	1.296	0,71	16	0,25	0,97	0,25	0,69
33	17	Deportes invierno	616	0,34	24	0,38	0,67	0,38	0,55
34	51	Tenis de mesa	633	0,35	46	0,73	0,53	0,73	0,61
35	57	Ximnasia	368	0,20	22	0,35	0,51	0,35	0,45
36	15	Chave	630	0,34	52	0,83	0,42	0,83	0,58
37	16	Deportes aéreos	584	0,32	48	0,76	0,41	0,76	0,55
38	9	Bolos	399	0,22	30	0,48	0,38	0,48	0,42
39	33	Loita	690	0,38	16	0,25	0,54	0,25	0,43
40	47	Squash	418	0,23	21	0,33	0,39	0,33	0,36
41	48	Surf	440	0,24	28	0,45	0,35	0,45	0,39

42	4	Badminton	394	0,22	21	0,33	0,37	0,33	0,36
43	23	Esquí náutico	324	0,18	25	0,40	0,31	0,40	0,34
44	22	Espeleología	371	0,20	14	0,22	0,35	0,22	0,30
45	52	Tiro co arco	318	0,17	20	0,32	0,30	0,32	0,31
46	27	Halterofilia	406	0,22	17	0,27	0,32	0,27	0,30
47	8	Billar	403	0,22	25	0,40	0,27	0,40	0,32
48	36	Motonaútica	394	0,22	25	0,40	0,27	0,40	0,32
49	18	Minus. Físicos	169	0,09	33	0,53	0,13	0,53	0,29
50	21	Esgrima	224	0,12	11	0,18	0,22	0,18	0,20
51	40	Pentatlon	306	0,17	11	0,18	0,24	0,18	0,21
52	7	Beisbol	315	0,17	11	0,18	0,24	0,18	0,21
53	39	Pelota	370	0,20	9	0,14	0,26	0,14	0,21
54	14	Columbicultura	165	0,09	7	0,11	0,13	0,11	0,12
55	13	Colombofilia	139	0,08	10	0,16	0,09	0,16	0,12
56	10	Boxeo	60	0,03	12	0,19	0,04	0,19	0,10
57	20	Deportes xordos	92	0,05	6	0,10	0,06	0,10	0,07
			Nº LICENCIAS		Nº CLUBES				
TOTALES			183194	100	6284	100			

3.3. POTENCIAL DE LA OFERTA

3.3.1 Actividades en aumento

Group \$AUMENTO 36a Actividades en aumento Category label	n	% parcial	% válido
Fútbol	24	2,09	11,32
Fútbol sala	24	2,09	11,32
Baloncesto	17	1,48	8,02
Atletismo	6	0,52	2,83
Ciclismo	6	0,52	2,83
Natación	5	0,44	2,36
Patinaje (patinaxe)	5	0,44	2,36
Petanca	5	0,44	2,36
Tiro olimpico	5	0,44	2,36
Voleibol	4	0,35	1,89
Automovilismo	3	0,26	1,42
Balonmano	3	0,26	1,42
Pesca	3	0,26	1,42
Taekwon-do	3	0,26	1,42
Tiro con arco	3	0,26	1,42
Badminton	2	0,17	0,94
Beisbol	2	0,17	0,94
Chave	2	0,17	0,94
Deportes de Invierno	2	0,17	0,94
Golf	2	0,17	0,94
Halterofilia	2	0,17	0,94
Hoquei	2	0,17	0,94
Motociclismo	2	0,17	0,94
Motonáutica	2	0,17	0,94
Remo	2	0,17	0,94
Billar	1	0,09	0,47
Bolos	1	0,09	0,47
Deportes aéreos	1	0,09	0,47
Kung Fu	1	0,09	0,47
Lucha (loita)	1	0,09	0,47
Montañismo	1	0,09	0,47
Rugbi	1	0,09	0,47
Surf	1	0,09	0,47
Tenis de mesa	1	0,09	0,47
Actividades subacuáticas	7	0,61	3,30
Caza	11	0,96	5,19
Karate e disciplinas asociadas	7	0,61	3,30
Piragüismo	10	0,87	4,72
Tenis	8	0,70	3,77
Vela	7	0,61	3,30
Ajedrez (Xadrez)	7	0,61	3,30
Gimnasia (Ximnasia)	10	0,87	4,72
	212		100,00
No ha habido cambios	162	14,10	
No sabe	9	0,78	
No contesta	766	66,67	
	1149	100,00	
0 missing cases; 383 valid cases			

3.3.2 Impacto de actividad con capacidad para más personas

	Group \$MASOCIO 39a Actividades con más capacidad	n	% parcial	% válido
1.	Fútbol	37	1,38	13,50
2.	Fútbol sala	27	1,01	9,85
3.	Baloncesto	21	0,78	7,66
4.	Gimnasia (Ximnasia)	14	0,52	5,11
5.	Tenis	12	0,45	4,38
6.	Caza	11	0,41	4,01
7.	Ajedrez (Xadrez)	10	0,37	3,65
8.	Atletismo	8	0,30	2,92
9.	Natación	8	0,30	2,92
10.	Piragüismo	8	0,30	2,92
11.	Chave	7	0,26	2,55
12.	Ciclismo	7	0,26	2,55
13.	Tiro olímpico	7	0,26	2,55
14.	Vela	7	0,26	2,55
15.	Remo	6	0,22	2,19
16.	Tenis de mesa	6	0,22	2,19
17.	Judo e disciplinas asociadas	5	0,19	1,82
18.	Karate e disciplinas asociadas	5	0,19	1,82
19.	Petanca	5	0,19	1,82
20.	Voleibol	5	0,19	1,82
21.	Automovilismo	4	0,15	1,46
22.	Balonmano	4	0,15	1,46
23.	Patinaje (patinaxe)	4	0,15	1,46
24.	Taekwon-do	4	0,15	1,46
25.	Actividades subacuáticas	3	0,11	1,09
26.	Halterofilia	3	0,11	1,09
27.	Hípica	3	0,11	1,09
28.	Lucha (loita)	3	0,11	1,09
29.	Motonáutica	3	0,11	1,09
30.	Pesca	3	0,11	1,09
31.	Surf	3	0,11	1,09
32.	Badminton	2	0,07	0,73
33.	Beisbol	2	0,07	0,73
34.	Hoquei	2	0,07	0,73
35.	Motociclismo	2	0,07	0,73
36.	Squash	2	0,07	0,73
37.	Tiro con arco	2	0,07	0,73
38.	Tiro al vuelo (ó voo)	2	0,07	0,73
39.	Billar	1	0,04	0,36
40.	Bolos	1	0,04	0,36
41.	Boxeo	1	0,04	0,36
42.	Deportes aéreos	1	0,04	0,36
43.	Golf	1	0,04	0,36
44.	Kung Fu	1	0,04	0,36
45.	Montañismo	1	0,04	0,36
	Total	274		100,00
	No sabe	1	0,04	
	No contesta	2406	89,74	
	TOTAL	2681	100,00	

3.4. INFORMACIÓN ESTRATÉGICA SOBRE LA OFERTA

	SI	%	NO	%	Total	%
3.4.1 Existencia de Altas en el último año	274	71,5	109	28,5	383	100
3.4.2 Existencia de Bajas en el último año	227	59,3	156	40,7	383	100
3.4.3 Existencia de actividades en aumento	170	44,4	213	55,6	383	100
3.4.4 Existencia de actividades en disminución	56	14,6	327	85,4	383	100
3.4.5 Capacidad potencial para nuevos socios	318	83,0	65	17,0	383	100
3.4.5 Capacidad potencial para nuevos abonados	151	39,4	232	60,6	383	100

3.5. CALIDAD DE LA OFERTA DEPORTIVA ADICIONAL DE LA ENTIDAD**3.5.1 Número de ofertas para grupos específicos de población**

Código		Frecuencia	%
1	No existe oferta	258	67,36
2	Una actividad ofertada	70	18,28
3	2 actividades	32	8,36
4	3 actividades	12	3,13
5	4 actividades	9	2,35
6	Más de 5 actividades	2	0,52
	TOTAL	383	100,00

3.5.2 Número de ofertas deportivas adicionales

Código		Frecuencia	Porcentaje
1	No existe oferta	255	66,58
2	Una actividad ofertada	58	15,14
3	2 actividades	33	8,62
4	3 actividades	14	3,66
5	4 actividades	9	2,35
6	Más de 5 actividades	14	3,66
	Total	383	100,00

3.5.3 Número de ofertas recreativas no deportivas (Oferta Sociocultural)

Código		Frecuencia	%
1	No existe oferta	142	37,08
2	Una actividad ofertada	82	21,41
3	2 actividades	59	15,40
4	3 actividades	36	9,40
5	4 actividades	26	6,79
6	Más de 5 actividades	38	9,92
	Total	383	100,00

3.6. CALIDAD DE LA OFERTA DE DEPORTE RENDIMIENTO Y ALTO NIVEL**3.6.1 Número de equipos en competición federada**

Código		Frecuencia	Porcentaje
1	1 Equipo	99	32,78
2	2 Equipos	44	14,57
3	3 Equipos	35	11,59
4	4 Equipos	33	10,93
5	De 5 a 10 equipos	51	16,89
6	Más de 10 equipos	40	13,25
7	Total	302	78,85
8	NS / NC	81	21,15
	TOTAL	383	100,00

3.6.2 Nivel territorial de competición

Código		Frecuencia	Porcentaje
1	Local o comarcal	365	31,99
2	Provincial	256	22,44
3	Autonómico	315	27,61
4	Estatal	177	15,51
5	Internacional	28	2,45
	Total	1141	27,08
6	NS / NC	3072	72,92
	TOTAL	4213	100,00

3.6.3 Grupos de edades de Competición

Código	Categoría	N	Porc. %
1	Sin información	3169	75,22
2	Otras	89	2,11
3	Sénior	311	7,38
4	Juvenil / Júnior	177	4,20
5	Veteranos	33	0,78
6	Infantil / Cadete	256	6,08
7	Benjamín / Alevín	178	4,23
	TOTAL	4213	100,00

3.6.4 Nivel de Competición Deportiva

Código	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
1	Sin Información	3169	75,22
2	8ª Categoría	175	4,15
3	7ª Categoría	42	1,00
4	6ª Categoría	83	1,97
5	5ª Categoría	47	1,12
6	4ª Categoría	21	0,50
7	3ª Categoría	218	5,17
8	2ª Categoría	168	3,99
9	Máximo nivel deportivo	290	6,88
	TOTAL	4213	100,00

3.6.5 Presencia de equipos femeninos

	Frecuencia	Porcentaje
Sin Información	338	88,25
1 Equipo	23	6,01
2 Equipos	7	1,83
3 Equipos	6	1,57
4 Equipos	5	1,31
5 Equipos	4	1,04
Total	383	100,00

3.7. FIDELIDAD DE LOS MIEMBROS

3.7. Indicador de rotación (Número de altas – Número de Bajas)

	Frecuencia	Porcentaje
Ganan más de 101 miembros	14	3,7
Ganan de 51 a 100 miembros	8	2,1
Ganan de 26 a 50 miembros	13	3,4
Ganan de 11 a 25 miembros	43	11,2
Ganan hasta 10 miembros	105	27,4
No han detectado cambios	140	36,6
Pierden de 1 a 10 miembros	38	9,9
Pierden de 11 a 25 miembros	15	3,9
Pierden de 26 a 50 miembros	2	,5
Pierden de 51 a 100 miembros	4	1,0
Pierden más de 101 miembros	1	,3
Total	383	100,0

DIMENSIÓN 04: COMUNICACIÓN

4.1. COMUNICACIÓN EXTERNA

COMUNICACIÓN	si	%	no	%	Total	%	NS/NC	%
4.1.1. Nivel de calidad comparada ¿Asociaciones similares a la suya hacen mejor comunicación?	79	29,4	190	70,6	269	70,2	114	29,8
4.1.2 Utilización de un plan de comunicación?	172	47,6	189	52,4	361	94,3	22	5,7
4.1.3 Formación del Responsable de relaciones publicas	103	28,5	259	71,5	362	94,5	21	5,5
4.1.4 Programas de formación permanente en comunicación	48	13,4	311	86,6	359	93,7	24	6,3
4.1.5 Adecuación del Presupuesto de comunicación	91	28,4	229	71,6	320	83,6	63	16,4
4.1.6 Oferta de Medios de Comunicación escritos (Revista o boletín)	58	15,1	253	39,9	311	55,1	172	44,9
4.1.7 Elaboración de Informes escritos (Memoria anual)	127	33,2	90	23,5	217	56,7	166	43,3

4.2. COMUNICACIÓN INTERNA

Comunicación mediante REUNIONES	SI	NO	% SI	% NO	No hay	NS /NC
4.2.1 Asamblea general	275	108	71,80	28,20	68	40
4.2.2 Junta Directiva	319	64	83,29	16,71	40	24
4.2.3 Entre la Asamblea y el Equipo técnico	85	298	22,19	77,81	222	76
4.2.4 Entre la Junta Directiva y el equipo técnico	157	226	40,99	59,01	160	66
4.2.5 Entre los propios profesionales	90	293	23,50	76,50	207	86
4.2.6 Entre los técnicos de cada servicio	74	309	19,32	80,68	224	85
4.2.7 Idoneidad del número de reuniones	298	77,8	54	14,1	31	8,1

4.3. ORGANIZACIÓN COMUNICACIÓN EXTERNA

4.3.1 Actualización base datos

	Frecuencia	Porcentaje
Ocasionalmente	67	17,5
Regularmente	153	39,9
Total	220	57,4
Sin información	163	42,6
Total	383	100,0

4.3.2 Aprovechamiento de la base de datos

	Frecuencia	Porcentaje
Satisfactoria	159	41,5
Limitada	47	12,3
Insuficiente	13	3,4
Total	219	57,2
Sin información	164	42,8
Total	383	100,0

4.3.3 Colectivos destinatarios de la comunicación externa

	Frecuencia	Porcentaje
Colaboradores institucionales	26	6,8
Alguna categoría de sus miembros	29	7,6
Todas personas vinculadas	279	72,8
Personal remunerado y voluntarios	6	1,6
Total	340	88,8
Sin información	43	11,2
Total	383	100,0

4.3.4 Utilización de instrumentos de control y evaluación para la comunicación

	Frecuencia	Porcentaje
Si de forma regular	35	9,1
Si de forma experimental	25	6,5
No nunca	307	80,2
Total	367	95,8
Sin información	16	4,2
Total	383	100,0

4.3.5 Realización de memorias de cada una de las actividades

	Frecuencia	Porcentaje
Están a disposición de todo el personal	204	53,3
Entregadas individualmente	46	12,0
Total	250	65,3
Inexistentes	111	29,0
Sin información	133	34,7
Total	383	100,0

4.4. ORGANIZACIÓN COMUNICACIÓN INTERNA**4.4.1 Documentos de comunicación interna**

	Frecuencia	Porcentaje
Notas informativas	123	32,1
Boletines internos	31	8,1
Actas de reuniones	131	34,2
Ninguno	85	22,2
Total	370	96,6
Sin información	13	3,4
Total	383	100,0

4.4.2 Distribución de la comunicación interna

	Frecuencia	Porcentaje
Colgados en un tablón de anuncios	87	22,7
Entregados individualmente	134	35,0
Circulan libremente	51	13,3
Total	272	71,0
Sin información	111	29,0
Total	383	100,0

4.4.3 Reuniones entre las diferentes estructuras

Número de reuniones	Una anual	De 2 a 5 al año	Una mensual	2 mensuales	Una semanal	Más de una semanal	Total
4.4.3 Asamblea general	155	101	14	3	1	1	275
4.4.4 Junta Directiva	28	92	110	25	28	36	319
4.4.5 Entre la Asamblea y el Equipo técnico	26	29	19	3	4	4	85
4.4.6 Entre la Junta Directiva y el equipo técnico	18	49	45	13	16	16	157
4.4.7 Entre los propios profesionales	11	17	32	11	6	13	90
4.4.8 Entre los técnicos de cada servicio	12	15	23	5	6	13	74

DIMENSIÓN 05 RESPONSABILIDAD JURÍDICA Y FISCAL

5.1. ASPECTOS LEGALES Y FISCALES DE LA ENTIDAD

Legalidad y fiscalidad	Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje
	Sí	No	Sí	No
5.1.1 ¿Está registrada su Entidad en el Registro de Asociaciones Deportivas de Galicia?	328	55	85,6	14,4
5.1.2 ¿Están actualizados los estatutos y el reglamento según la "Lei Xeral do Deporte de Galicia" de 1997	199	184	52,0	48,0
5.1.3 ¿Su entidad tiene actualizado libro de registro de asociados?	277	106	72,32	27,68
5.1.4 ¿Su entidad tiene actualizado libro de actas?	290	93	75,72	24,28
5.1.5 ¿Su entidad tiene actualizado los libros contables?	302	81	78,85	21,15
5.1.6 ¿Su asociación paga Impuestos locales?	75	308	19,58	80,42
5.1.7 ¿Su asociación paga Impuesto del Valor Añadido?	72	311	18,80	81,20
5.1.8 ¿Su asociación paga Impuesto sobre Sociedades?	27	356	7,05	92,95
5.1.9 ¿Su asociación paga Impuesto Renta Personas Físicas?	48	335	12,53	87,47
5.1.10 ¿Su asociación ha solicitado la Exención del IVA?	170	213	44,39	55,61
5.1.11 ¿Su asociación ha realizado Declaración de utilidad pública?	90	293	23,50	76,50
5.1.12 ¿Su asociación ha solicitado la Exención del IAE?	94	289	24,54	75,46
5.1.13 ¿Cree que la forma jurídica que tiene su entidad es la idónea para ejercicio eficaz actividades?	297	86	77,55	22,45

06 RECURSOS ECONÓMICOS

6.1. NIVEL DE PRESUPUESTO

Presupuesto de la entidad	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 500.000.-pesetas	134	34,99
De 500.001 a 1.000.000.-pesetas	57	14,88
De 1.000.001 a 1.500.000.-pesetas	34	8,88
De 1.500.001 a 2.000.000.-pesetas	30	7,83
De 2.000.001 a 2.500.000.-pesetas	12	3,13
De 2.500.001 a 3.000.000.-pesetas	11	2,87
De 3.000.001 a 5.000.000.-pesetas	20	5,22
De 5.000.001 a 8.000.000.-pesetas	13	3,39
De 8.000.001 a 10.000.000.-pesetas	12	3,13
De 10.000.001 a 15.000.000.-pesetas	11	2,87
De 15.000.001 a 20.000.000.-pesetas	6	1,57
De 20.000.001 a 100.000.000.-pesetas	9	2,35
Más de 100.000.000.-pesetas	1	0,26
Total	350	91,38
Sin información	33	8,62
Total	383	100

6.2. ESTRUCTURA DE INGRESOS

	APORTACIONES PARTICULARES	AYUDAS Y SUBVENCIONES	ADMINISTRACIÓN DE BIENES	AUTOPUBLICIDAD Y PATROCINIO	SERVICIOS DEPORTIVOS	OTROS INGRESOS	TOTAL	%
Hasta 50.000 pesetas	59	81	10	45	24	5	232	17,52
De 50.000.- a 100.000.- pesetas	38	95	6	38	28	9	220	16,62
De 100.000 a 200.000.- pesetas	56	112	8	43	35	9	271	20,47
De 200.000.- a 500.000.-	76	111	6	28	44	9	283	21,37
De 500.000 a 1.000.000	49	47	2	10	16	9	140	10,57
De 1.000.000 a 5.000.000	58	47	7	4	17	6	145	10,95
De 5.000.000 a 10.000.000	9	2	0	0	5	2	19	1,44
Más de 10 millones de Ptas.	8	2	0	0	3	1	14	1,06
Total	353	497	39	168	172	50	1324	100,00
Sin información	796	1418	1110	981	1743	1865	721	8634
Total	1149	1915						

6.3. ESTRUCTURA DE GASTOS

	Personal	Recursos Materiales	Tasas Federativas e Impuestos	Gastos Generales	Gastos de capital y otros	TOTAL	%
Hasta 50.000 pesetas	35	163	104	170	27	499	28,32
De 50 a 100 mil pesetas	48	110	35	72	9	274	15,55
De 100 a 200 mil pesetas	57	143	27	55	19	301	17,08
De 200 a 500 mil pesetas	86	162	30	54	15	347	19,69
De 500.000 a 1 millón de Ptas.	54	75	5	23	11	168	9,53
De 1 a 5 millones de Ptas.	44	50	5	13	14	126	7,15
De 5 a 10 millones de Ptas.	7	5	0	1	1	14	0,79
Más de 10 millones	8	1	1	4	2	16	0,91
Total	339	709	207	392	115	1762	100,00
Sin información	1959	1589	942	3056	1817	9363	

6.4. DIVERSIFICACIÓN DE FUENTES DE INGRESOS Y GASTOS

6.4.1 Número de conceptos de ingresos

	Frecuencia	Porcentaje
Sin información	65	17,0
De 1 a 5 conceptos	229	59,8
De 6 a 10 conceptos	78	20,4
De 11 a 15 conceptos	11	2,9
Total	383	100,0

6.4.2 Número de conceptos de gastos

	Frecuencia	Porcentaje
Sin información	69	18,0
De 1 a 5 conceptos	185	48,3
De 6 a 10 conceptos	101	26,4
De 11 a 15 conceptos	24	6,3
Más de 15 conceptos	4	1,0
Total	383	100,0

6.5. BALANCE DE INGRESOS Y GASTOS

	Frecuencia	Porcentaje
Sin información	50	13,1
Déficit	194	50,7
Autofinanciación	17	4,4
Superávit	122	31,9
Total	383	100,0

DIMENSIÓN 07: AUTONOMÍA**7.1. TASA DE AUTOFINANCIACIÓN**

	Frecuencia	Porcentaje
1 Sin información	65	17
2 Financiación externa del 76 al 100 %	54	14,1
3 Financiación externa del 51 al 75 %	43	11,2
4 Financiación externa del 26 al 50 %	72	18,8
5 Financiación externa del 0 al 25 %	149	38,9
	383	100

7.2. TASA DE INDEPENDENCIA DE AYUDAS PÚBLICAS

	Frecuencia	Porcentaje
TASA NEGATIVA	64	16,71
TASA NEUTRA	70	18,27
TASA POSITIVA	98	25,58
TASA ÓPTIMA	151	39,42
Total	383	100

7.3. TASA DE PROPIEDAD SOBRE LAS INFRAESTRUCTURAS

	Frecuencia	Porcentaje
Sin información	73	19,06
Hasta el 25 % instalaciones propias	214	55,87
Del 26 al 50 % instalaciones propias	22	5,74
Del 51 al 75 % instalaciones propias	2	0,52
Del 75 al 100 % instalaciones propias	72	18,80
Total	383	100,00

08 INFRAESTRUCTURAS**8.1. NÚMERO TOTAL DE INSTALACIONES**

	Frecuencia	Porcentaje
0 Sin información	55	14,36
1 Instalación	171	44,65
2 Instalaciones	81	21,15
3 Instalaciones	22	5,74
4 Instalaciones	20	5,22
5 Instalaciones	9	2,35
6 Instalaciones	13	3,39
7 Instalaciones	8	2,09
8 Instalaciones	2	0,52
9 Instalaciones	1	0,26
10 Instalaciones	1	0,26
Total	383	100,00

8.2. TASA DE PROPIEDAD DE INSTALACIONES

	Frecuencia	Porcentaje
Sin información	73	19,06
Hasta el 25 % instalaciones propias	214	55,87
Del 26 al 50 % instalaciones propias	22	5,74
Del 51 al 75 % instalaciones propias	2	0,52
Del 75 al 100 % instalaciones propias	72	18,80
Total	383	100,00

8.3. TASA DE GRATUIDAD DE INSTALACIONES

	Frecuencia	Porcentaje
Sin información	77	20,10
Hasta el 25 % instalaciones sin pago	51	13,32
Del 26 al 50 % instalaciones sin pago	28	7,31
Del 51 al 75 % instalaciones sin pago	3	0,78
Del 75 al 100 % instalaciones sin pago	224	58,49
Total	383	100,00

8.4. TITULARIDAD PREDOMINANTE SEGÚN SECTOR ECONÓMICO

	Frecuencia	Porcentaje
Sector Asociativo Propio	240	3,13
Sector Público	384	5,01
Sector Asociativo ajeno	12	0,15
Sector comercial	45	0,58
Otros sectores	12	0,15
Sin información	6967	90,95
Total	7660	100

8.5. INDICADOR DE ACCESIBILIDAD

Distancia entre lugar residencia socios / usuarios y asociación

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 Km.	43	11,2
Entre 1 y 5 Km.	187	48,8
Más de 5 Km.	150	39,2
Total	380	99,2
Sin Información	3	0,8
Total	383	100,0

09 PERFIL DE LOS RECURSOS HUMANOS**9.1. CARACTERÍSTICAS DE LA JUNTA DIRECTIVA****9.1.1. NÚMERO TOTAL DE DIRIGENTES**

	Frecuencia	Porcentaje
Más de 8 dirigentes	89	23,23
De 5 a 8 dirigentes	208	54,30
4 dirigentes	42	10,96
Menos de 4 dirigentes	29	7,57
Total	368	96,08
Sin información	15	3,91
Total	383	100

9.1.2 PORCENTAJE MUJERES EN JUNTA DIRECTIVA

	Frecuencia	Porcentaje
100 % femenino	1	0,26
Entre el 75 y 99 %	5	1,31
Entre el 51 y 75 %	16	4,18
Entre el 26 y 50 %	39	10,18
Hasta el 25 % femenino	307	80,16
Total	368	96,08
Sin información	15	3,92
Total	383	100,00

9.1.3 GRADO DE VOLUNTARIADO DE JUNTA DIRECTIVA

	Frecuencia	Porcentaje
100 % Voluntarios	359	93,73
Entre el 75 y 99 %	2	0,52
Entre el 51 y 75 %	2	0,52
Hasta el 25 % de voluntarios	5	1,31
Total	368	96,08
Sin información	15	3,92
Total	383	100,00

9.2. PERFIL DE LA JUNTA DIRECTIVA**9.2.1 TASA DE DEDICACIÓN TEMPORAL DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA**

	Frecuencia	Porcentaje
Más de 40 horas / semanales	23	0,40
De 21 a 40 horas / semanales	87	1,51
De 11 a 20 horas / semanales	227	3,95
De 2 a 10 horas / semanales	596	10,37
2 horas / semanales	798	13,89
Total	1731	30,13
Sin Información	4014	69,87
Total	5745	100,00

9.2.2 GRADO DE FORMACIÓN DEPORTIVA DE LOS DIRIGENTES: TITULACIÓN DEPORTIVA

	Frecuencia	Porcentaje
Licenciado en EF	15	0,65
Diplomado en EF o Maestro especialista	14	0,61
Técnico Superior Deportivo. Entrenador Nacional	41	1,78
Técnico Superior Animación de AF y Deporte	5	0,22
Técnico Medio Deportivo / Guía medio natural	32	1,39
Técnico Básico / Monitor territorial	105	4,57
Total	212	9,23
Sin Información	2086	90,77
Total	2298	100,00

9.2.3 GRADO DE FORMACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA: TITULACIÓN ACADÉMICA

	Frecuencia	Porcentaje
Licenciado o Doctor	310	3,24
Diplomatura o titulación media	282	2,95
Estudios Secundarios : Bachillerato, BUP, COU	474	4,95
Formación Profesional	237	2,48
Estudios Primarios: Primaria o EGB	641	6,69
Sin estudios	40	0,42
Total	1984	20,72
Sin Información	7591	79,28
Total	9575	100,00

9.3. CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL AUXILIAR**9.3.1 NÚMERO TOTAL DE PERSONAL AUXILIAR**

	Frecuencia	Porcentaje
Más de 15 personas	5	1,31
De 10 a 15 personas	5	1,31
De 6 a 10 personas	23	6,01
De 3 a 5 personas	30	7,83
Hasta 3 personas	141	36,81
Total	204	53,26
Sin información	179	46,74
Total	383	100,00

9.3.2 PORCENTAJE FEMENINO DEL PERSONAL AUXILIAR

	Frecuencia	Porcentaje
100 % femenino	22	5,74
Entre el 51 y 75 %	6	1,57
Entre el 26 y 50 %	25	6,53
Hasta el 25 % femenino	151	39,43
Total	204	53,26
Sin información	179	46,74
Total	383	100,00

9.3.3 GRADO DE VOLUNTARIADO DEL PERSONAL AUXILIAR

	Frecuencia	Porcentaje
100 % Voluntarios	100	26,11
Entre el 75 y 99 %	1	0,26
Entre el 51 y 75 %	10	2,61
Entre el 26 y 50 %	17	4,44
Hasta el 25 % de voluntarios	76	19,84
Total	204	53,26
Sin información	179	46,74
Total	383	100,00

9.4. PERFIL DEL PERSONAL AUXILIAR**9.4.1 TASA DE DEDICACIÓN TEMPORAL DEL PERSONAL AUXILIAR**

	Frecuencia	Porcentaje
Más de 40 horas	11	0,15
De 21 a 40 horas	37	0,51
De 11 a 20 horas	44	0,60
De 2 a 10 horas	97	1,33
2 horas	66	0,91
Total	255	3,50
Sin Información	7022	96,50
Total	7277	100,00

4.2 GRADO DE FORMACIÓN DEPORTIVA DEL PERSONAL AUXILIAR: TITULACIÓN DEPORTIVA

	Frecuencia	Porcentaje
Licenciado en EF	12	0,16
Diplomado en EF o Maestro especialista	7	0,10
Técnico Superior Deportivo. Entrenador Nacional	33	0,45
Técnico Superior Animación de AF y Deporte	4	0,05
Técnico Medio Deportivo / Guía medio natural	16	0,22
Técnico Básico / Monitor territorial	52	0,71
Total	124	1,70
Sin Información	7153	98,30
Total	7277	100,00

9.2.3 GRADO DE FORMACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA: TITULACIÓN ACADÉMICA

	Frecuencia	Porcentaje
Licenciado o Doctor	32	0,44
Diplomatura o titulación media	31	0,43
Estudios Secundarios : Bachillerato, BUP, COU	44	0,60
Formación Profesional	14	0,19
Estudios Primarios: Primaria o EGB	33	0,45
Sin estudios	11	0,15
Total	165	2,27
Sin Información	7112	97,73
Total	7277	100,00

DIMENSIÓN 10: CULTURA DEL CLUB

10.1. ORIENTACIÓN DE LA CULTURA DEL CLUB

OPINIONES SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DEL CLUB (EN PORCENTAJES)

	% No de acuerdo	% Ni acuerdo ni desacuerdo	% De acuerdo	% NS NC
1 Hay un sentimiento de adhesión muy fuerte entre los miembros	8,09	16,71	72,85	2,35
2 Se hace un esfuerzo para que los equipos puedan participar con regularidad en los campeonatos	5,48	6,53	83,29	4,70
3 Casi no ha habido cambios durante los últimos años	29,77	8,09	59,79	2,35
4 Se ofrecerán en el futuro nuevas ofertas de actividades físicas y juegos	39,69	13,84	38,90	7,57
5 Se da mucho valor a las relaciones sociales y al espíritu de comunidad	7,05	13,05	78,59	1,31
6 Si hay cada vez más miembros es porque se puede practicar deporte a muy buen precio	37,60	18,28	40,47	3,66
7 Queremos seguir siendo lo que siempre hemos sido	21,93	10,97	65,27	1,83
8 Parece cada vez más una empresa de servicios deportivos	72,06	7,83	17,49	2,61
9 Hay un alto orgullo por los resultados obtenidos en el deporte de alto nivel	35,51	16,19	40,99	7,31
10 Se quieren conseguir nuevos miembros mediante oferta adicional actividades deporte para todos	42,82	10,44	41,51	5,22
11 Lo más importante es la participación voluntaria de los miembros en el desarrollo de tareas	7,31	9,40	80,94	2,35
12 Se valora mucho velar por la tradición	24,54	19,84	52,74	2,87
13 Se considera que somos sobretodo un club de ocio y deporte para todos	16,97	10,18	70,50	2,35
14 Hay el deseo de abrirse a nuevos grupos de población	22,98	12,27	62,66	2,09
15 Se ve el futuro como un reto	15,67	14,36	68,15	1,83

10.2. NIVEL DE DEMOCRACIA Y PARTICIPACIÓN**10.2.1 NIVEL DE SATISFACCIÓN SOBRE LA PARTICIPACIÓN EN ASAMBLEAS**

	Frecuencia	Porcentaje
Satisfactoria	157	41,0
Irregular	44	11,5
Insuficiente	90	23,5
No hay Asambleas	62	16,2
Total	353	92,2
Sin Información	30	7,8
Total	383	100,0

10.2.2 NIVEL DE ALTERNATIVAS PARA LA JUNTA DIRECTIVA

	Frecuencia	Porcentaje
Más de 10 cargos	26	6,8
De 6 a 10 cargos	76	19,8
De 2 a 5 cargos	208	54,3
1 cargo	30	7,8
Ningún cargo nuevo	15	3,9
Total	355	92,7
Sin Información	28	7,3
Total	383	100,0

10.2.3 NIVEL DE RENOVACIÓN DE LA JUNTA DIRECTIVA

	Frecuencia	Porcentaje
Más de 10 cargos	8	2,1
De 6 a 10 cargos	39	10,2
De 2 a 5 cargos	107	27,9
1 cargo	24	6,3
Ningún cargo nuevo	110	28,7
Total	288	75,2
Sin Información	95	24,8
Total	383	100,0

10.2.4 GRADO DE EJECUCIÓN DE LAS DECISIONES COLEGIADAS

	Frecuencia	Porcentaje
Son aplicadas sistemáticamente y evaluadas	261	68,1
Son objeto de una atención particular	44	11,5
No se aplican sistemáticamente	22	5,7
No son respetadas	5	1,3
Total	332	86,7
Sin Información	51	13,3
Total	383	100,0

10.2.5 CALIDAD DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

	Frecuencia	Porcentaje
Alta	300	78,33
Media	30	7,83
Baja	36	9,40
Total	366	95,56
Sin información	17	4,44
Total	383	100,00

10.2.6 INFLUENCIA ELECTORAL DE LA JUNTA DIRECTIVA SALIENTE

	Frecuencia	Porcentaje
Alta	162	42,30
Media	61	15,93
Baja	97	25,33
Total	320	83,55
Sin información	63	16,45
Total	383	100,00

10.2.7 GRADO DE ADHESIÓN DE LOS SOCIOS

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	47	12,27
Medio	40	10,44
Bajo	282	73,63
Total	369	96,34
Sin información	14	3,66
Total	383	100,00

10.2.8 NIVEL DE IMPLICACIÓN EN LA DIRECCIÓN

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	98	25,59
Medio	40	10,44
Bajo	226	59,01
Total	364	95,04
Sin información	19	4,96
Total	383	100,00

10.2.9 NIVEL DE APOYO A LA JUNTA DIRECTIVA

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	196	51,17
Medio	35	9,14
Bajo	113	29,50
Total	344	89,82
Sin información	39	10,18
Total	383	100,00

10.2.10 ANTIGÜEDAD DEL PRESIDENTE ¿CUÁNTOS AÑOS LLEVA EN ESTE CARGO?

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 4 años	185	48,3
De 4 a 10 años	120	31,3
De 11 a 20 años	52	13,6
Más de 20 años	17	4,4
Total	374	97,7
Sin información	9	2,3
Total	383	100,0

10.2.11 Antigüedad del presidente como asociado ¿Desde cuándo pertenece a la entidad?

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 4 años	89	23,2
De 4 a 10 años	129	33,7
De 11 a 20 años	99	25,8
Más de 20 años	53	13,8
Total	370	96,6
Sin información	13	3,4
Total	383	100,0

UNIVERSIDADE DA CORUÑA
Servicio de Bibliotecas



1700744503